إدارة الموارد البشرية

Human Resourc



د. محمد سرور الحريري



إدارة الموارد البشرية



رقم التصنيف : 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه : محمد سرور الحريري.

عنوان الكتاب : ادارة الموارد البشرية.

رقم الإيداع : 2011/7/2872

الواصفات : ادارة الموارد البشرية //ادارة الاعمال.

بيانات الناشر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-627-2

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2012-1433هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف 5231081 6 962+ فاكس، 5235594 6 962+

ص.ب. (366) الرمز البريدي (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com

إدارة

الموارد البشرية

تأليف

محمد سرور الحريري

محاضر عالمي ودولي متخصص في إدارة الأعمال



المحتويات

مدخل إستراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور إداري وعلمـــي هـــام وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفـــراد والعاملين نظراً باعتبارهم عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتجديد إدارة المـــوارد البشرية وذلك بإدخال وظائف وتعاريف ونظريات ومفاهيم وطرق إســـتراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البـــشرية والتخطـــيط الاســـتراتيجي في إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والإداري والمهني للموظفين والإداريين كما تميزت إدارة الموارد البشرية بالقـــيام بعمليات التطوير والتدريب والتوظيف العملي والمهني والإداري للموظفين والإداريـــين بـــشكل يحقـــق النمو والتنمية والتطور والرقي للوصول إلى المستوى الإداري والتجاري المطلوب على المستوى العالمي.

فـــإدارة المـــوارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويـــتولاها المـــدراء فـــي تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديـــثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

كمـــا تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمـــة المكافـــآت والتعويـــضات والمـــرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواؤم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمـية وإداريـة سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كمـا تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كمـا تعمـل إدارة المـوارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

إن هـذا الكـتاب يعد مرجعاً علمياً لطلبة الدراسات العليا في كليات التجارة والاقتصاد في التخصصات الإدارية ضمن تخصص إدارة الأعمال وإدارة الموارد البـشرية، إن أهـم ما يجب التركيز عليه في إدارة الموارد البشرية كدراسة علمية حديـثة هـو تنمية وتطوير ورفع كفاءات وخبرات الكوادر البشرية في المنظمات الإدارية مع التركيز على طرق وكيفية تعليم الأفراد والموظفين الانضباط والتركيز علـى الـسياسات والطـرق الإيجابية الفعالة في عملية الرقابة والانضباط والقيادة الإداريـة المتعلقة بالجوانب البشرية إن هذا الكتاب الذين بين يدي القارئ والباحث العلمي يركز على إدارة الموارد البشرية بمفاهيمها الحديثة وطرقها واستراتيجياتها المـتطورة والمتواكـبة مع الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية كالتركيز على تدريب الأفراد العاملين وتدريب الموظفين الإداريين وتنمية خبراتهم ورفع كفاءاتهم الإدارية والوظيفة والعلمية.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى ما يلي:

الباب الأول: مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية.

وفيه خمسة فصول:

الفصل الأول: تعريفات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الرابع: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: تحليل ووصف الاعمال والوظائف في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الثاني: التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وفيه فصلين:

الفصل الأول: مدخل استراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: استراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الثالث: الاستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

الباب الرابع: استراتيجيات التعيين الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وفيه فصلين:

الفصل الأول: دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الباب الخامس: طرق واستراتجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين والإداريين في الموارد البشرية الحديثة.

الباب السادس: طرق واستراتيجيات تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة ، وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية.

الباب الأول

مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية

وفيه خمسة فصول:

الفصل الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الرابع: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الخامس: تحليل ووصف الأعمال في إدارة الموارد البشرية الحديثة

الفصل الأول

تعاريف إدارة الموارد البشرية الحديثة

هـناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

1) إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوائم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.

2) إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وبإدارة شئون الموظفين والعاملين والافراد وبإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشئات كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

كمـــا تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمـــة المكافـــآت والتعويـــضات والمـــرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواؤم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

3) **إدارة المـــوارد البـــشرية:** هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطـــرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كمـــا تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كمـــا تعمـــل إدارة المـــوارد البشرية الحديثة على اختيار افضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

4) **إدارة الموارد البشرية:** هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمـــتعلقة بالأفـــراد والموظفـــين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة المـــوارد البـــشرية بغـــرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

كمـــا تعمـــل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع وتصميم ورسم خطط وهـــياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.

وأخيـــراً كمـــا تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة ومتطورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تختص بدراسة الجوانب البشرية والموارد البشرية والكوادر البشرية وتعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوائم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وبإدارة شئون الموظفين والعاملين والأفراد وبإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشئات كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التوائم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة، فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات

الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

و بالخلاصة فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

الفصل الثاني

مداخل إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستنبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي:

1) التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتثقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

2) التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام يعد مدخلاً إنسانياً وبشرياً في المنظمات والمنشآت الإدارية.

3) الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

4) التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

5) تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية.

مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الإستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

6) الاهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المنظمة مادياً وإدارياً.

7) الاهـتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهـدف تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية وذلك وفق خطة مرسومة إدارياً تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

8) الاهـتمام الكلـي والنظـرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهـداف واسـتراتيجيات وتطبيق أنظمة وقوانين المنظمات والمنشآت الإدارية مع تطويـر الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات الإدارية والعملية.

9) التركيـز علـى مـدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية.

10) الاهـتمام بالإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

11) الاهتمام بالقيادات الإدارية الفعالة ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة.

12) مـواجهة الـتحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

13) تـدريب الموظفـين والعاملـين والإداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الإدارية والوظيفية.

14) التركيز على مدخل مساعدة الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المؤسـسات والمنشآت الإدارية والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والإدارية والعملية.

15) تقـديم الاستـشارات والمـشورات وبـذل النصائح للموظفين والأفراد والعاملين والسيطرة على المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين والإداريين.

16) حـل ومعالجـة المـشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في إدارة المواد البشرية.

17) التنـــبؤ بالمـــستقبل ووضـع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

18) تنمـــية المـــواهب والعمل على زيادة الخبرات الإدارية والوظيفية لدى الموظفين وتقدير الجهود المبذولة الذهنية والعملية والبدنية من قبل الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

19) الاهـــتمام بمدخل معرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات لدى الأفراد والموظفـــين والعاملين والعمل على إزالة نقاط الضعف وتقوية الموظفين الإداريين وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والإدارية وتطويرهم علميا وثقافيا وعمليا.

20) أخيراً الاهتمام بمدخل التكيف الداخلي والخارجي مع الأوضاع والبيئات الخارجـــية والداخلـــية للمـــنظمات لإحـــداث وخلق جو من التوائم والانسجام بين الموظفـــين والإداريـــين والأنظمـــة الداخلـــية والخارجية في الشركات والمنظمات الإدارية.

الفصل الثالث

أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:

1) العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

2) وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.

3) تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.

4) وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

5) جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.

6) إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.

7) العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.

8) حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة ايجابية وفعالة.

9) إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق

الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

10) إبــراز الأهــداف التنظيمــية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شئون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشئة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.

11) قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.

12) التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفــراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

13) الاهــتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.

14) التركيــز علــى الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية.

15) الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

16) تهيئة وأعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمــية والتعقــيدات الإداريــة بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.

17) تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

18) تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

19) الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمي الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.

20) دراســة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية الماديــة والإداريــة والوظيفية المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملــين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.

21) توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لــدى الأفــراد والعاملــين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.

22) وضــع سياســات وخطــط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافات المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

الفصل الرابع

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مراحل حصلت فيها التطورات الإدارية في إدارة الموارد البشرية وذلـــك مـــن الناحية الزمنية ومن ناحية الأعوام والسنوات حيث تم تحديد وتجزئة وتقسيم التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة من الناحية الزمنية إلى عدة أقسام:

1) الفترة الزمنية المتراوحة والمبتدئة بعام 1900م إلى عام 1930م حيث أن هذه هي فترة البداية في وجود أفراد وعاملين.

2) الفتـــرة الـــزمنية الثانية والتي تبدأ من 1931 إلى عام 1960م حيث أن هناك كانت تطورات اقتصادية ومالية وسياسية وبشرية ورأسمالية في دول أمريكا بـــشكل خـــاص مما أدى ذلك إلى ظهور وظائف خاصة بالأفراد في هذه الفترة من عام 1931م إلى عام 1960م في أمريكا بشكل خاص.

3) الفترة الزمنية الثالثة في تطور مراحل الموارد البشرية والمبتدئة من عام 1961م إلـــى عـــام 1980م حيث ظهرت هناك منشآت وشركات تجارية وإدارية متخصـــصة فـــي أمـــريكا وأوربا بشكل عام وفي اليابان فظهرت الأسواق اليابانية وحـــصل تطـــور وتجديـــد وتحديث ومواكبة عصرية حديثة ومفاجئة في الأسواق والـــشركات اليابانية والأمريكية والأوربية ومن ثم حصل هناك استثمار بشكل عام فـــي الـــدول العربية وفي شرق آسيا وفي منطقة الشرق الأوسط وفي منطقة الهند وبلاد الهند ودولة باكستان وامتدت هذه النشاطات إلى ماليزيا واندونيسيا فأُعتُبِرت فـــي فترة من الفترات فيما بعد 1980م من دول النهوض والمساهمة في المنشآت المختـــصة بالأعمال وتوظيف الكوادر البشرية وتنمية الموارد البشرية والتمهيد في الدخول في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وهذا مما أدى إلى دخولنا في المرحلة الرابعة:

4) وهي مرحلة الفترة الزمنية الرابعة وهي البدء في التمهيد للتطور الإداري والتكنولوجـي السريع في أنحاء العالم وهي في فترة السنوات المبتدئة من 1981م إلـى عـام 1990م حيث كانت هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قوية لدخول الدول في تجارات واقتصادات واستثمارات بشكل كبير.

5) المـرحلة قـبل الأخيـرة وهي المرحلة الخامسة من المراحل المختصة بالـتطور الزمني وهي من بعد عام 1991م إلى عام 2008م حيث كان هنا تطور إداري واستثماري وعلمي وتكنولوجي بشكل كبير ومفاجئ وسريع ففي هذه الأعوام انتشرت الاستثمارات بشكل دولي وأُنشأت الشركات والمؤسسات الإدارية الضخمة التـي تعتمد على الاستثمارات الدولية والعالمية وتوظيف الكوادر البشرية وتنميتها بشكل يلاءم ويواكب التطورات التكنولوجية الحديثة فلم يكن معهوداً من ذي قبل في المـراحل الـسابقة وفـي غير هذه المرحلة الخامسة لم يكن معهوداً إطلاقا انتشار الـشبكة العنكبوتـية أو اسـتخدام الإنتـرنت بشكل عالمي في كل الدول والبلدان والمناطق.

فكـان الانتـشار العالمي والدولي وامتداد الاستثمارات العالمية والدولية في مخـتلف الـدول الأمـريكية والأوربية والعربية والشرق الأوسط والصين والهند وغيرها من دول العالم في مرحلة ما بعد عام 1991م إلى عام 2008م.

إن هـذه المـرحلة الخامسة وهي مرحلة التطور الإداري الحديث في إدارة المـوارد البشرية منذ عام 1991م ولفترة من السنوات ليست بالسهلة ولا بالبسيطة حيث امتدت إلى عام 2008م كانت مرحلة خطيرة ومفاجئة وسريعة في التطورات التكنولوجـية والعلمية والإدارية بشكل محلي ودولي وعالمي وإقليمي في الأسواق الدولية والعالمية والجغرافية والإقليمية.

6) المـرحلة الأخيـرة وهـي المرحلة السادسة في مراحل تطورات إدارة المـوارد البـشرية وهي المرحلة المتقدمة والحديثة والمعاصرة وهي من بعد عام 2008م أو من بداية عام 2008م إلى يومنا هذا 2011-2012م حيث بدأت الأزمة

الاقتــصادية العالمــية الدولية والمتسببة في الخسائر الفادحة للشركات والبنوك في بدايـــة شهر 1 من عام 2008م وكانت أزمة اقتصادية ومالية وأزمة كوادر بشرية وأزمـــة توظيف وأزمات علمية على كل المستويات ومختلف التخصصات العلمية والإدارية والعملية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

لقــد تــم وضـــع وكــتابة وتأليف كتاب جامعي إداري خاص متعلق بإدارة الأزمـــات الإقتــصادية وطــرق حل المشكلات الإدارية والمالية من إعداد وتأليف مؤلــف هذا الكتاب بعينه، فيمكن للباحث العلمي المختص في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية الإستفادة من الكتاب الموضوع في إدارة الأزمات الإقتصادية حيث أن هــذا الكــتاب يعــد مــرجعاً علمــياً في كثير من الجامعات والكليات الإدارية والاقتصادية.

إن المرحلة السادسة وهي المرحلة الأخيرة لهي أخطر مرحلة على الإطلاق فـــي عمر وعصر الشركات والاستثمارات والبنوك والمؤسسات المالية والإدارية والاقتــصادية والتجارية بشكل دولي وعلى مستوى عالمي في كلٍ من دول أمريكا وبــريطانيا وأوربـــا ودول الاتحـــاد الأوربي ومجلس التعاون الخليجي فتم إحداث أزمـــات اقتصادية لكل هذه الشركات والبنوك بصيغة مالية واقتصادية وكان ذلك ســبب انتــشار أخطـــاء اقتصادية وإدارية أساسها العولمة السلبية المخالفة لوضع الأمور والسياسيات بشكل عالمي وعلى أساس علمي إيجابي متطور وحديث وأيضاً بسبب إتباع الأنظمة الرأسمالية.

إن هــذه المرحلة الأخيرة من مراحل التطور الزمني في الشركات من ناحية الــتطورات الإداريـــة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لهي مرحلة حرجة وخطيرة وحــساسة فـــي كـــل مستوياتها وتخصصاتها وأعمالها ووظائفها المالية والتجارية والإدارية.

مـــراحل الـــتطور بالنــسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تطور الإدارات وتطور المنشآت والسياسيات الإدارية والأنظمة والقوانين المتبعة في هذه

المنــشات فمرت عدة مراحل تطورت فيها إدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تــنوع وتغير وتعدد في نفس الوقت تطور في المدارس الإدارية الحديثة وفي الفكر الإداري الحديث والمعاصر.

وهــذه المــراحل الخاصة بالتطورات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة تقسمت وتجزأت إلى عدة مراحل كما يلي:

أولاً: المــرحلة الأولى مرحلة تطبيق نموذج الإدارة البيروقراطية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة والمدرسة والفكر البيروقراطي وكان ذلــك استجابة لمتطلبات وتغيرات العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج والضغط على الموظفين.

من التداعيات والعوامل التي أدت وبنفس الوقت ظهرت في مدى زمني معين وفق قوانين إدارية متشابهة وظهور وشيوع وانتشار النقابات مثل نقابات المحامين ونقابات المهندسين ونقابات الأطباء وكان ذلك بداية في دول أمريكا بشكل خاص.

وكان الهدف من ذلك هو التركيز على سياسات المرتبات والأجور والحوافز الماديــة المحــددة وفق استراتيجيات شديدة يتم فيها أنظمة المراقبة والمحاسبة على الأخطاء الإدارية الحاصلة.

كمــا أنــه كان التركيز في النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية كــبداية من بدايات المراحل لتطور إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على والاهــتمام بالفــوائد الماديــة والعــوائد المالــية والفوائد الإدارية والعملية القائمة والمشتركة والتي يمكن دمجها ومشاركتها بين الأفراد والإداريين والأقسام الإدارية والوحدات الإدارية المختلفة والفروع.

كما كان من أهم ما يقوم به النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديــثة هو التركيز على زيادة الإنتاج أي التركيز على زيادة العوائد المادية بأي شكل من الأشكال وذلك لزيادة الأرباح سواء عن طريق زيادة المبيعات أو غيرها.

وفـــي الدراسات الاكاديمية الدولية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الحديثة لقد حـصل الـباحث وعثــر على أقوال علماء ومفكرين وإداريين تؤيد بمساهمة فعالة لــنموذج المدرسة والإدارة والفكر البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة كنموذج أولي في مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وكان ذلك لعدة أسباب هي:

1) أن التركيز على زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وزيادة العوائد المادية بأي شــكل من الأشكال يعد أسلوباً وطريقاً هاماً لرفع وتطوير وتحسين الدخل المادي والعوائد المادية لهذه الشركات.
2) أن التركيـــز على تحديد ووضع طرق خاصة بالسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتقسيم الأدوار والأعمال والوظائف الإدارية والإجراءات العملية والتنفيذية في مختلف النشاطات الإدارية وغيرها تعد مبدأ وأساسا علمياً هاماً ترتكز وتستند عليه المنشآت والشركات.
3) يعد التقسيم التخصصي والتنوعات التخصصية والعلمية الإدارية والعملية والوظيفية مبدأ هاماً لأسس تقسيم الأفراد والموظفين والعاملين كما يعمل ذلــك على تحديد وتوزيع الأدوار وتقسيم الاتصالات الخارجية والداخلية في البيئات الخارجية والداخلية المحيطة بالشركات.
4) لقــد ســاهم النموذج البيروقراطي في استثمار الجهود البشرية واستثمار واستغلال الكوادر البشرية بأقل التكاليف الممكنة.
5) وجــود الحاجــات المــستمرة للقوى العاملة وللكوادر البشرية والموارد البشرية وللخبرات والكفاءات الإدارية.

وبالـــرغم من وجود هذه الأسباب والتداعيات والعوامل الآنفة الذكر ووجود بعض الإيجابيات إلا أن التطور التكنولوجي والتطور العلمي في الشركات أدى إلى تدهور هذا النظام البيروقراطي ووجود بعد عن تطبيق الفكر الإداري البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدخول في مرحلة تطبيق تجارب العلاقات الإنسانية وتنمية الاحتياجات والرغبات الإنسانية والنفسية وتوجيه الأفراد بما يخدمهم ويطورهم وينميهم ويعمل علـــى رفـــع مـــستوياتهم العلمـــية فكـــان ذلـــك كنموذج هو تقديم مشورات نفسية واستشارات يطلبها الموظفون والإداريون أو يبادر بها الناصحون والمدراء لتعديل وتقويم وتغيير النتائج السلبية إلى نتائج إيجابية.

فكان ذلك تجربة مرت بها بعض مصانع أمريكا والولايات المتحدة الأمريكية إذ قامـــوا بالتركيـــز علـــى الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي والسلوكي للأفراد والموظفـــين والعاملين فقاموا بتحسين المصانع ووضع موظفين لطيفين وموظفات سكرتيرات ومديرات يعملن على تلطيف الأجواء الداخلية للمنشآت والشركات لخلق جـــو من التواؤم النفسي للموظفين إضافة إلى تحسين الإضاءات للغرف والمصانع والمكاتب الإدارية والعمل على الاهتمام بالجوانب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج من بـــاب التركيـــز علـــى الدراســـات والمجالات النفسية والبيئية المحيطة بالموظفين والعاملين والأفراد والإداريين.

فأدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية وشعور الأفراد بتميزهم وبانتمائهم إلى منشآت ومـــصانع وشـــركات راقـــية تقـــدم خدمات جيدة كما تعتني بالموظفين والإداريين والعمالة المنتسبة إليها.

كمـــا أدى ذلـــك إلى زيادة الإنتاجية من أيادي العاملين والموظفين والعاملين والأفـــراد العاملـــين فـــي المنشآت بسبب تحسن الظروف البيئية الداخلية للشركات والمنشآت وكان ذلك بسبب الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية ورفع معنويات الأفراد العاملين بطرق نفسية واجتماعية حديثة.

ثالـــثاً: الدخـــول في المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتـــي تركز على المرحلة الوسطية من بين عدة مراحل وتطورات إدارة الموارد البشرية فتم التركيز على تطوير وتحديث وتجديد الديناميكية والإستراتيجية والطرق والخطط والأهداف الإستراتيجية الإدارية والمتعلقة بالمتغيرات الخارجية والعوامل

البيئــية الخارجــية كالاهتمام وتطوير بالمتغيرات البيئية السياسية وتعديل القوانين الــسياسية فــي الدول ووضع قوانين حكومية خاصة بتحديد ساعات العمل وتحديد المــرتبات والمكافــئات المالية والحوافز فضلاً عن القيام بعمليات التقسيم والتحديد العملــي والوظيفي للمهن الإدارية والحكومية والخاصة وكان ذلك بداية للدخول في مــرحلة القطــاع الخاص وانتشاره بشكل عالمي، فلقد انتشرت الشركات الخاصة والمنــشآت الــتجارية الخاصــة وانتشرت النقابات وانتشرت الاتحادات والتكتلات التجارية والعلمية مما أدى ذلك إلى حل مشاكل العمل والعمال والموظفين وتحسين الظــروف الخارجــية في البيئة المحيطة على مستوى خارجي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية والاقتصادية والمالية.

رابعاً: الدخول في مرحلة الاهتمام بحاجات الموظفين والأفراد والعاملين في المــنظمات الإداريــة وذلــك بسبب تغير وتطور الأساليب والظروف الاقتصادية وحــصول تطور في التكنولوجيا وانتشار في المعلومات في أمور العمل فأدى ذلك إلــى الاهتمام بنموذج التركيز على الخصائص الرئيسية لحاجات ومتطلبات الأفراد في البيئات المتغيرة والمتعددة والمتنوعة المطالب والأهداف.

وكــان ذلــك الــتطور والدخــول في المرحلة الرابعة وفق أساسين علميين وإداريين ترتكز عليهما بشكل كامل وهما:

الأســاس الأول: ظهــور دور كبيــر لإدارة المــوارد البشرية بشكل فعال والمحاولة على حل المشكلات المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمــة الــصحيحة لحل المشكلات الإدارية والمالية الخاصة بالموظفين والأفراد والعاملــين إضــافة إلى ظهور وانتشار وبروز قوانين خارجية تساعد على رفاهية وتــرفيه وتطويــر الموظفــين والأفــراد والعاملين مع إقامة أنظمة خاصة بالعدل والمساواة بين الموظفين والعمال في القسم الإداري الواحد وضمن الوحدة التجارية الواحدة.

الاساس الثاني: زيادة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة التي يحملها الموظفين والاهتمام بالتقسيم الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين مع الاهتمام من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع بإرضاء الأفراد والعاملين وتحقيق طرق لتطويرهم وتلبية حاجاتهم مع التركيز على زيادة العوائد المادية.

إن الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي توصل إليها الباحث والكاتب العلمي والمؤلف لهذا الكتاب العلمي والإداري المختص بإدارة الموارد البشرية تشير إلى ما يلي:

1) ساهمت بعض الدراسات المختصة بإدارة الموارد البشرية في تطوير المستويات العقلية وتنمية الذكاء والتركيز على كيفية سرعة الحفظ وسرعة البديهة وتقوية الذاكرة لدى الأفراد والموظفين والعاملين.
2) اهتمام بعض الإدارات في بعض الشركات الدولية والخارجية بتطوير وتنمية المواهب القيادية والتركيز على قيادة الأفراد والموظفين وجمعهم في مجموعات محددة وتخصصات واحدة متشابهة فيقوم القائد للأفراد والذي هو يسمى في عصرنا الحالي عصر التكنولوجيا بمدير إدارة الموارد البشرية كمدير قائد ومراقب ومخطط ومنظم ومنسق لكل متطلبات وأعمال ومهام وواجبات إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بالموظفين والعمال بشكل تام.
3) أظهرت بعض الدراسات التي ساهم في وضعها المؤلف والباحث العلمي بهذا الكتاب أن هناك دراسات مختصة بتطوير أدوات ومعاملات الموظفين وأساليب المعاملات بشكل يواكب التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

خامساً: مرحلة الدخول في إدارة الأفراد: وهي مرحلة خاصة حديثة أدت إلى الاهتمام بالأفراد العاملين في الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة والعمل على وضع أسس وتطبيق قوانين خاصة بأمور الاختيار والتعيين الوظيفي مع تدريب

وتطوير مهارات وكفاءات وخبرات الافراد والعاملين بشكل يؤدي إلى رفع وتحسين مستوى الشركات مادياً وإدارياً.

سادساً: مرحلة ظهور وبروز وانتشار الإدارات المتعلقة بإدارة شئون الموظفين وهي إدارة متخصصة في تلبية حاجات ورغبات الموظفين والعمل على حل مشكلاتهم الإدارية والمالية وفق أسس إدارية محددة.

سابعاً: مرحلة التطور التكنولوجي الحديث في أساليب وطرق وخطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فأدى ذلك إلى الاهتمام بتحسين النوعية ورفع الجودة وزيادة العوائد من التركيز على تعديل أخطاء الموظفين وتصحيح أخطاء الإداريين وتنمية مواهب الموظفين والإداريين.

ثامناً: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وهي ظهور إدارة حديثة تسمى إدارة الموارد البشرية الحديثة أو ما تسمى ببعض المراجع العلمية والتخصصات العلمية إدارة الموارد البشرية المتقدمة أو الفعالة وهي تقوم بالاهتمام بوضع استراتيجيات تنظيمية كاملة لكل المنظمة والمنشئة الإدارية ترعى ضمن هذه الإستراتيجيات أهداف الموظفين وتحقق التواؤم وإحداث الانسجام بين الموظفين والإداريين في مختلف التخصصات ضمن المنشأة التجارية الواحدة.

الفصل الخامس

تحليل ووصف الأعمال والوظائف الإدارية

في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن إعداد وتدريب وتطوير الكوادر والموارد البشرية تعد وظيفة إدارية هامة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة فمن المعلوم أن من أهم واجبات وأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة هو تهيئة الموظفين والإداريين والأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم والعمل على حل مشكلاتهم مع القيام بتقسيم أعمالهم وتخصصاتهم وفق أسس إدارية حديثة يعتمد ذلك بشكل أساسي على تحليل وصف الأعمال والوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

هناك عدة أسس علمية رئيسية تقوم بعمليات التحليل والوصف للأعمال والوظائف الإدارية المتعددة في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأسس ما يلي:

1) وضع عمليات دراسية خاصة بجمع معلومات متعلقة بالموظفين والأعمال التي يقوم بها الموظفين في المنشآت الإدارية والعمل على تقسيم وتحديد المسئوليات والمهام والأعمال والوظائف الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة.
2) الاعتماد على التخصصات العملية وتحديد المواصفات للأعمال والوظائف وتحليل هذه النتائج من الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة.
3) التركيز على المباشرة العملية في تنفيذ المهام والأعمال والوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
4) وضع آليات واضحة لمبادئ وصف وشرح وتوضيح أعمال المنظمات الداخلية والخارجية ليتم معرفة ما هي الأعمال والمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفين والإداريين والعمال في إدارة الموارد

البشرية بشكل خاص وفي المنشات بشكل عام وتحديد ما هي الاعمال التي يقومون بها وتحديد ومعرفة الطريقة التنفيذية العملية للأعمال والمهام والوظائف مع معرفة الأسباب التي أدت إلى اتخاذ وضع مثل هذه القرارات وإصدار توجيهات إلى الإدارة التنفيذية وقيام الإدارة التنفيذية بمباشرة الإشراف والتنفيذ العملي لهذه المهام والوظائف الإدارية.

5) وضع قائمة محددة بالأهداف التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق تطور تكنولوجي وإداري ذلك بالاعتماد على وضع قوانين واستراتيجيات وسياسات خاصة ومتعلقة بالعمل وتحديد مواصفات العمل ومن هم العمال والموظفين الذين يتناسبون وشغر هذه المناصب والوظائف الإدارية.

6) الاهتمام بالتوجهات التي تسعى إلى تعديل الأخطاء وتقويم الانحرافات في أعمال الموظفين والإداريين.

7) الاهتمام بالعناصر المدخلة في الأعمال والعناصر المكونة لنتائج هذه الأعمال أي الاهتمام بالمدخلات مع الاهتمام بالحصول على أفضل النتائج وأحسن العوائد المادية.

8) التركيز على المهمة الوظيفية والأعمال الإدارية التي يقوم بها الموظفين والإداريين.

9) اختيار موقع نموذجي ومثالي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية سواءً أكان ذلك في المواقع الداخلية لمكاتب الإداريين ومواقع الموظفين أو في مواقع وأماكن المنشآت والشركات بشكل بيئي خارجي يعمل على شهرة هذه الشركة وإدخالها في أسواق ومنظمات دولية وعالمية تعمل على زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وتطويرهم وتنمية مواهبهم وتدريبهم.

10) الاهـــتمام بالتخصصات الوظيفية والتخصصات الإدارية والتخصصات العلمـــية في المنشآت التجارية الواحدة مثل وضع مكاتب الإداريين في قـــسم من أقسام الشركة ومكاتب الماليين والمحاسبين في قسم آخر في نفس الشركة.

11) التركيز على المهنة والوظيفة الإدارية والعملية مع الاهتمام بالمهن مثل مهنة الميكانيك ومهنة المحاسبة ومهنة الصيانة وغيرها من المهن.

12) الممارســـة الفعلـــية والحقيقـــية والعملية لهذه المهن حتى لا يتم نسيان الخبرات والمعلومات والمهارات لهذه المهن.

المـــداخل الإداريـــة لأنظمـــة التحلـــيل العملـــي والوظيفـــي لمهـــام وأعمـــال ووظائف إدارة الموارد البشرية:

هـــناك العديـــد من المداخل الإدارية التي تعمل على توضيح وتقسيم أنظمة التحلـــيل العملـــي والوظيفي لمهام وأعمال ووظائف الإدارة المتعلقة بإدارة شئون الموظفـــين وإدارة المـــوارد البشرية الحديثة ومن هذه المداخل الإدارية الحديثة ما يلي:

1) **المـــدخل الإداري الأول:** يقوم بالاهتمام بمعرفة وإدراك وتحليل الدراسة العملية والميدانية والوظيفية للمنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

فمـــن المعلـــوم أن تطور ونمو وازدهار وانتشار وظهور وتوسع المنظمات والـــشركات بمخـــتلف أنواعها وتخصصاتها تعتمد على الوظيفة الخاصة بها وعلى المهنة العملية المتعلقة بها.

إن المنظمات والشركات تعتمد في تطوير قوانينها واستراتيجياتها على أسس تطوير ورفع كفاءات وزيادة خبرات الموظفين والإداريين والعاملين.

وهـــناك حاجة ملحة لتوظيف كوادر بشرية ذات خبرة إدارية وعلمية وذات مـــستوى مهنـــي ووظيفـــي من الطراز الأول ليتم تنمية وتطوير وتحديث وإشهار وتوسيع ونمو هذه الشركات والمؤسسات.

وعلى كل حال فإن هناك قاعدة إدارية تركز على ثلاثة اسس في تطوير الشركات ككل وتطوير الكوادر والموارد البشرية بشكل فعال وهذه الأسس الثلاثة هي:

1) الاهتمام بالحصول على المعلومات وجمع البيانات الصحيحة لتطوير الشركات والمنشآت.
2) الاعتماد على الموارد البشرية وعلى الموظفين وعلى الإداريين وعلى الكفاءات والخبرات الإدارية من الأيادي العاملة في الشركات على مختلف تخصصاتهم الإدارية والمالية والمهنية والعملية.
3) التركيز على الأدوات والمواد والآشياء والآلات حيث تؤدي تطور التكنولوجيا وتطور المعلومات وتطور أنظمة الاستخدام في الأدوات والمواد إلى زيادة الإنتاجية في الشركات كما تعمل على تدعيم وتنمية وتطوير الكوادر والموارد البشرية المختلفة.

إن هذا المدخل الإداري الأول يركز على تحليل ودراسة وتفصيل وتوضيح هذه الأسس الإدارية الثلاثة الموضحة أعلاه والتي يتم اعتماد الشركات عليها بشكل كامل.

2) **المدخل الإداري الثاني:** وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة الأمور المتعلقة بالمواقع العملية والإدارية الداخلية في الشركات والمنشآت الإدارية المختلفة.

فيتم تقسيم هذه المواقع وفق عدة أسس إدارية وهي كما يلي:

1- معرفة ودراسة وتحليل عوامل اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة الخاصة بالتوظيف والخاصة بالتواصل مع الأقسام الإدارية المختلفة نظراً لوجود مسئوليات متعددة وواجبات إدارية متنوعة وتفاعلات ونشاطات كثيرة اجتماعية تعتمد على التواصل مع الآخرين سواءً كانوا موظفين أو

إداريـــين او تنفيذيـــين او إشرافيين او ماليين وبما في هذه الشركات من إدارات عليا.

2- التركيـــز علـــى العوامل المتعلقة بالمهارات الإدارية والمهارات العملية المطلوبة في كيفية استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة.

3- الاهـــتمام بالجهود البشرية المبذولة على مختلف مستوياتها ميدانياً وجهود عملـــية وجهود بدنية وجهود ذهنية وجهود مهنية مبذولة من قبل الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في الشركات والمؤسسات.

4- التجديد المستمر والتحديث المستمر للآلات والمكاتب وما يوجد في داخل هـــذه الـــشركات مـــن معـــدات وأدوات تستخدم في المصانع والوظائف الصناعية المتعلقة بالإنتاج.

5- الاهـــتمام بـــتحديد المعلـــومات وتقسيم البيانات وتوزيع هذه المعلومات والبـــيانات والأرقـــام التي تم الحصول عليها وفق جداول وقوائم خاصة منفصلة عن بعضها فالأمور المادية لا يتم خلطها مع الأمور الإدارية.

3) **المـــدخل الإداري الثالث:** وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة خطط واستراتيجيات وصف الأعمال والمهام الوظيفية مع معرفة الطرق التي تنفذ وتطبق فـــيها الأعمـــال من قبل الموظفين والأفراد العاملين مع تحديد المسئوليات والمهام والواجبات المكلف بها الموظفين والإداريين.

4) **المـــدخل الإداري الرابع:** وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على مواصـــفات الأعمال والوظائف الإدارية المتعددة والمتنوعة في الشركات والمنشآت الإداريـــة والـــتجارية ويعـــتمد ذلك بشكل أساسي على المعلومات المتعلقة بتحليل ومعـــرفة كـــل الأســـباب والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والموظفين والعاملين والإداريـــين فـــي حـــصولهم علـــى الوظائف الإدارية بمختلف تخصصاتها المالية والإدارية والإشرافية والتنفيذية والعملية وغيرها.

5) **المدخل الإداري الخامس:** وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على تحليل الأعمال وتغيير النتائج السلبية وتصحيح الأخطاء وتعديلها.

6) **المـدخل الإداري الـسادس:** وهو المدخل الإداري المتعلق بوضع أسس واستراتيجيات للأعمال والوظائف الإدارية والمهنية المتعددة وهذه الأسس هي:

أ. القـيام بعملـية التحليل العملي والتمهيد في التهيئة للدخول في التعمقات الوظيفية والإدارية.

ب. الحـصول علـى المعلومات والبيانات ذات الفائدة الصحيحة وذلك بهدف تحديد وضع خطط مستقبلية مبنية على هذه المعلومات والبيانات.

ج. تحديـد ووضـع ورسم خطط واستراتيجيات تقوم بتوجيه الأفراد وتقديم النـصائح والمـشورات الإداريـة والوظيفية للموظفين والإداريين وذلك لتحقـيق الـنمو والتوسـع في الشركات والعمل على زيادة الأرباح مع التركيز على تطوير الكوادر الوظيفية وتنمية الخبرات الإدارية.

د. الاعتماد على كيفية الحصول على رضا الموظفين والعمال والإداريين مع إحـداث انـسجام وخلق جو من التوائم الوظيفي والعملي بين الموظفين والإداريـين سـواءً فـي البيئة الداخلية للشركات أو على مستوى البيئة الداخلية في الشركات والمؤسسات.

ه. العمـل على السيطرة على الأوضاع المتغيرة والمتطورة لإحداث تطور وتجديد في الأعمال والوظائف والمهام الإدارية المتعددة.

7) **المـدخل الإداري الـسابع:** وهو المدخل الإداري الذي يهتم بوضع أسس ومقايـيس إداريـة معينة لقياس الأعمال والوظائف الإدارية والقيام بعملية التحليل العملـي والوظيفي والإداري لها، ويعتمد هذا المدخل على عدة أسس إدارية وهي كما يلي:

أ. وضـع اسـتراتيجيات وخطـط وطرق خاصة بالعمل وكيفية أداء العمل الوظيفـي والإداري وتحديـد المهام الوظيفية والأعمال الإدارية ومعرفة

وتحديـــد المسئوليات الإدارية والذي سيقوم بتنفيذها مع إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين والعمال والتنفيذيين.

ب. إيجـــاد نظام لتعديل الانحرافات وتقويم الأخطاء وإعادة النظر في الخطط الـــسابقة ووضــــع خطـــط واستراتيجيات حديثة تعمل على أداء وظيفي ومهني فعال ذو تأثير ونتائج إيجابية فعالة.

ج. وضــــع قائمة خاصة بدراسة وتحليل الأعمال والمهام والوظائف الإدارية وفـــيما يلي نموذج إداري خاص قام المؤلف لهذا الكتاب والباحث العلمي بتطبـــيقه في إحدى الشركات في مدينة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المـــتحدة إذ كـــان مديراً لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة خدمية ذات مستوى راقي، فكان هذا النموذج هو على الشكل التالي:

نموذج شكلي لقائمة خاصة بتحليل الأعمال والوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة:

هذا نموذج إداري خاص بدراسة وتحليل العمل الإداري نرجو تعبئته نظراً لاستفادة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من هذا النموذج:

أولاً: الرجاء القيام بكتابة ماهية العمل الوظيفي الذي يقوم به الموظفين في المؤسسة؟

....

....

....

....

ثانياً: ما هو اسم وعنوان العمل الوظيفي؟

....

ثالثاً: ما هي درجة التقسيم الوظيفي لهذا العمل ؟

....

رابعاً: ما هو القسم الإداري الذي يندرج تحته هذا العمل الوظيفي؟

....

خامساً: الرجاء كتابة خلاصة عن العمل الوظيفي وطبيعته وخصائصه ووصف كيفية أداء هذا العمل ولماذا يتم هذا العمل وتحديد الأغراض من هذا العمل؟

....

....

....

....

سادساً: الرجاء كتابة ما هي المشكلات والعوائق الإدارية والصعوبات التي تواجهك أثناء تطبيق وتنفيذ هذا العمل الوظيفي؟

....

....

....

....

سابعاً: الرجاء كتابة درجة الأهمية في رأيك بالنسبة لهذا العمل الوظيفي؟

1. 25%
2. 50%
3. 75%
4. 100%

.5

ثامناً: الرجاء كتابة وتسجيل ما هي الأمور الضرورية والاحتياجات التي يتطلبها تنفيذ أو تطبيق هذا العمل الوظيفي؟

1. الرجاء اختيار إحدى قوى الإحتياجات الذهنية:
   أ. (ذكاء حاد)
   ب. (ذكاء متوسط)
   ت. (ليست مهمة قوة الذاكرة)
2. الرجاء اختيار أحد الإحتياجات في القوة البدنية:
   أ. (قوة بدنية قوية)
   ب. (قوة بدنية متوسطة)
   ت. (ليست مهمة القوة البدنية)
3. مدى توفر السلامة البصرية والسمعية:
   أ. (قوة بصرية وسمعية حادة).
   ب. (لا يوجد هناك مانع من ضعف في البصر أو السمع).
4. الشكل الخارجي المتناسب مع الوظيفة العملية:
   أ. (هل تحبذ المنظر الجميل)
   ب. (ليس مهم لديك المظهر الراقي)
5. المستوى الثقافي الذي يتطلبه العمل الوظيفي:
   أ. (دراسة أكاديمية عليا)
   ب. (دراسة جامعية)

6. الخبرة العملية التي تتطلبها الوظيفة العملية:

أ. (خبرة إدارية قوية)

ب. (خبرة إدارية متوسطة)

ت. (لا داعي برأيك للخبرة الإدارية)

6. هل يمكن تطوير وتدريب الكفاءة والخبرة الإدارية؟

أ. (نعم)

ب. (لا)

7. مـــا هـــي البـــرامج التي تعمل على تطوير وتدريب ورفع الكفاءات والخبرات الإدارية لدى العاملين والموظفين والإداريين؟

....

....

....

....

8. الـــرجاء كـــتابة ما هي مواصفات الأفراد العاملين والموظفين والإداريين التي تراها مناسبة برأيك للقيام بهذا العمل الوظيفي؟

....

....

....

....

إسم الموظف:............ عنوان الموظف:.......... التاريخ / /

الباب الثاني

التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة

وفيه فصلين:

الفصل الأول: مدخل استراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: استراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

مدخل استراتيجي للتعريف بالتخطيط الإداري في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مداخل إستراتيجية للقيام بوضع مدخل استراتيجي وعلمي متكامل في عملية التعريف والمفهوم وشرح التعاريف وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي مقسمة وفق أسس إدارية متتابعة كما يلي:

أولاً: ماهية التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يقصد بمفهوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها هي التنبؤات المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتوضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية الحديثة والعمل على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ويتسنى ذلك من خلال دراسة والتفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة التنبؤات التنظيمية لكل المنشأة ودراسة أهدافها وتوضيح إستراتيجياتها المستقبلية والمتعلقة بماهية الموارد البشرية المطلوبة للنهوض بمستوى الشركات والمنظمات الإدارية.

إن مفهوم التخطيط الإداري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحديثة يركز على معرفة دور الشركات والمنظمات الإدارية ومعرفة مستوى عمق ومدى التغلغل في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل.

فيعد التخطيط الكلي والتخطيط الشامل والتخطيط الجزئي والتخطيط التفصيلي والتخطيط التكتيكي هي عبارة عن مراحل متتابعة لتوضيح خطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المنظمات الإدارية.

إن الدراســات الاكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمــية التخطيط الإداري والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لما لها من مساهمة فعالــة ذات اثــر قوي في تقديم خدمات ونصائح وإرشادات للإدارات المختلفة كما تقوم بتهيئة الموظفين للقيام بالأعمال المطلوبة على أكمل وجه وأتمه.

كما تشير الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أهمية وضــع اســتراتيجيات خاصــة باختيار وتعيين وتوظيف وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموظفين والأفراد.

وفــي نهايــة هــذا المدخل الاستراتيجي المتعلق بتوضيح التخطيط الإداري والاســتراتيجي لإدارة المــوارد البــشرية الحديــثة فإننا نركز على أهمية وضع استراتيجيات وخطط على المدى البعيد وعلى المدى المتوسط وعلى المدى القريب مــراعين بذلك كافة المتغيرات والمتطلبات والعوامل التي تساعد وتساهم وتؤثر في تطويــر المــنظمات والمنشآت بشكل عام وفي دراستنا هذه تطوير وتنمية الكوادر والموارد البشرية بشكل خاص.

ثانـياً: أهمـية التخطـيط الإداري والاسـتراتيجي في إدارة المـوارد البـشرية الحديـثة:

هناك عدة أهميات للتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهميات ما يلي:

1) يــؤدي القيام بعمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البــشرية الحديثة إلى رفع مستوى المنظمات والمنشآت الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجياتها وعوائدها المادية.
2) إن التخطــيط الإداري والاســتراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يعمــل علــى تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين والإداريين في المنــشآت والمــنظمات الإدارية كما يقوم التخطيط الإداري واستراتيجي علــى المــستويات البعــيدة المــدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات

الموظفين والإداريين كما تساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية.

3) يقـوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقـيق تـوازن عـام وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإداري كما تعمل على ترتيب عملـيات التواصـل والاتـصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية.

4) إن التخطـيط الإداري والاسـتراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يـساهم مـساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبـرات الإداريـة العلـيا كمـا تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الإدارية.

5) إن التخطـيط الإداري والاسـتراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يـساعد علـى توفير الخبرات البشرية والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتـياجات ومتطلـبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة والمستخدمة في الـنظم الإداريـة والأدوات والآلات والمعـدات وكل ما يساهم من رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.

6) تعتبر عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديـثة عـاملاً أسياسـياً لتطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهـبهم ووضـع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفـين المثاليـين وتعيينـهم وتدريـبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

7) هـناك مـستويات علـيا من التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة المـوارد البـشرية الحديثة وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة

المدى والطويلة الاجل وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الإدارية.

8) وأخيراً تساعد عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة على توضيح دور التخطيط الإداري والاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء وأي كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة الإدارية فهي تساهم في رفع وتحسين وزيادة خبرات وكفاءات الموارد البشرية وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمنشآت.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الحديثة:

القاعدة الإدارية:

هناك عاملين أساسيين يؤثران على إدارة الموارد البشرية الحديثة وهما:

العامل الأول: تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية.

العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية.

الشرح والتوضيح:

العامل الأول: تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية:

إن البيئة الداخلية للشركات والمنظمات الإدارية تلعب دوراً هاماً وكبيراً في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين على حد سواء وذلك لما للبيئة الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية.

فوجود تنظيمات وطرق محددة في عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين والأقسام الإدارية والفروع الإدارية المختلفة يساعد هذا التنظيم الإداري في تحديد طرق الاتصال بينهم على زيادة الإنتاج لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وللموارد المادية على حد سواء مع الاستغلال الأمثل للوقت وذلك بهدف

زيـــادة الإنـــتاج في المنظمات الصناعية وفي المصانع وكذلك في المنشآت الخدمية التي تقدم خدمات للعملاء بجودة مرتفعة وذو نوعية جيدة.

كما أن حسن اختيار الإداريين والمشرفين على العمال والموظفين يساعد في تحـــسين العوامل النفسية ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين كما يؤدي ذلك إلى تنظيم إداري في أعمال ومهام وواجبات الموظفين والإداريين.

هـــناك عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي:

1) يجـــب مراعاة تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والإداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الأفراد والعاملين.
2) يجـــب مـــراعاة دخـــول ووجود أفراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم.
3) يجـــب الاهـــتمام بإدارة العلاقات العامة لما لها من أثر يربط بين البيئة الداخلـــية للمـــنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة فيجب تعيين مدراء لإدارة العلاقات العامة وموظفين مختصين بإدارة العلاقات العامة يقومون بالتنفيذ الأمثل للمهام والواجبات المكلفين بها كما يقومون بعملية شهرة المنظمات التي يعملون فيها.
4) هناك فروع إدارية متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال وآليات التواصل بينها وبين إدارة الموارد البشرية.
5) يجـــب مـــراعاة عـــودة بعـــض الأفـــراد السابقين والعاملين والموظفين والإداريـــين الذين كانوا يعملون سابقاً في فترة ماضية في نفس المنظمة فيجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية سابقة بأنظمة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

6) وأخيراً مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين والإداريين بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة.

العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تقوم بالتأثير على أعمال ومهام ووظائف وواجبات الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل الخارجية ما يلي:

1) العوامل السياسية.
2) العوامل الاقتصادية.
3) العوامل الجغرافية.
4) العوامل التسويقية.
5) العوامل المتعلقة بأنظمة الجمارك والضرائب.
6) العوامل المتعلقة بالعادات والتقاليد المتغيرة من مجتمع إلى آخر.
7) العوامل التكنولوجية.
8) العوامل المتعلقة بأنظمة التجارة الدولية.
9) العوامل المتعلقة بقوانين الاستيراد والتصدير.
10) العوامل المتعلقة بإدارة المبيعات الخارجية.

الفصل الثاني

استراتيجيات التخطيط الإداري والإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بعمليات التخطيط الإداري الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1) الإستراتيجية المتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل ووضع سياسات وأهداف واستراتيجيات خاصة بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد للدخول في المرحلة المستقبلية وتهيئة الموظفين والإداريين للقيام بالمهام الجديدة التي تتطلب مهارة تكنولوجية وخبرات إدارية حديثة ومتطورة تتناسب مع التغيرات والتطورات المستقبلية.

2) الإستراتيجية المتعلقة بالحاجة للخبرات الإدارية المتميزة والتركيز على الموظفين المتخصصين ووضع استراتيجيات خاصة بحاجات المنظمة لمختلف التخصصات الإدارية.

3) الإستراتيجية المتعلقة باستدعاء خبراء دوليين متخصصين في المجالات العلمية المختلفة.

4) الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الموظفين والإداريين والمشرفين المتواجدين في المنظمة وتدريبهم على استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

5) الاستراتيجيات المتعلقة بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وتقدير مدى الاحتياج للموارد البشرية الجديدة.

6) الإستراتيجية المتعلقة بتوظيف أفراد وعاملين جدد.

7) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المستوى الأدنى للمرتبات والأجور ووضع سقف لأنظمة وقوانين إعطاء وتقديم المكافآت والحوافز المادية.

8) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المهام وتوزيع الأعمال على الموظفين والإداريين والإشرافيين والتنفيذيين.

9) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الخارجية للمنشأة.

10) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الداخلية في المنشأة.

11) الإستراتيجية المتعلقة بتنمية المهارات وتطوير الخبرات لدى الأفراد العاملين.

12) الإستراتيجية المتعلقة بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين والعاملين والإشرافيين والتنفيذيين والعمل على تطويرهم وتدريبهم وتنمية مواهبهم للتغلب على مشكلاتهم وحلها بطرق حديثة.

13) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الوظائف الخالية والأعمال الشاغرة في المنظمة.

14) الإستراتيجية المتعلقة بإعطاء إجازات وعطل للموظفين ووضع سياسات خاصة بالإجازات ووضع سقف وحد أعلى لها.

15) الإستراتيجية المتعلقة بدراسة السوق الخارجية والاحتياجات الخارجية في الأسواق الدولية مع معرفة ودراسة تحليل الأسواق بمختلف أنواعها ودراسة المناطق والبلدان والحدود الجغرافية.

16) الإستراتيجية المتعلقة بالاتجاه التعليمي في المنشآت الخدمية التعليمية لإدارة الموارد البشرية مثل تطوير المحاضرين والمدربين في الكليات المختلفة.

17) الإستراتيجية المتعلقة بوضع وتحديد آليات للاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين.

18) وأخيراً الإستراتيجية المتعلقة بتطوير القدرات والخبرات البشرية.

الباب الثالث

الاستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية

الباب الثالث

الاستراتيجيات المتعلقة بمصادر الإعلان عن الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة والتي مصدرها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1) الإستراتيجية التي تقوم بوضع دراسة كاملة عن أماكن الخلل ونقاط الضعف في الشركة.

2) الإستراتيجية التي تقوم بمعرفة طرق حل المشكلات الإدارية والوظيفية في المنظمة.

3) الإستراتيجية المتعلقة بترتيب وتنظيم أنظمة جديدة للموظفين الجدد.

4) الإستراتيجية الخاصة بالأمور المادية للموظفين الجدد.

5) الإستراتيجية المتعلقة بدراسة المجالات التسويقية والدعائية والإعلانية والترويجية للقيام بعملية الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة في المنظمة.

6) الإستراتيجية التي تقوم بالإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة في المنظمة.

7) الإستراتيجية التي تهتم بعملية استقبال الموظفين المتقدمين للوظائف الإدارية المعلن عنها.

8) الإستراتيجية المتعلقة بآليات وأنظمة وطرق التقديم للوظائف الإدارية الجديدة المعلن عنها.

9) الإستراتيجية المتعلقة بالمقابلات الشخصية للموظفين المتقدمين لشغر الوظيفة الإدارية المعلن عنها.

10) الإستراتيجية المتعلقة بالتركيز على كتابة وملء الاستمارات العملية والوظيفية المتعلقة بكل وظيفة بشكل مستقل.

11) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة المستوى التعليمي للموظفين المتقدمين.

12) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة الخبرات الإدارية والإشرافية للموظفين المتقدمين.

13) الإستراتيجية التي تهتم بمعرفة الأسباب السابقة لترك الموظفين لأعمالهم السابقة وتقديمهم لهذه الوظيفة الإدارية الجديدة المعلن عنها.

14) الإستراتيجية التي تقوم بالاهتمام بالمصادر الخارجية عن الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة.

15) الإستراتيجية التي تقوم بتنسيق الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة بأسلوب جذاب للكفاءات والخبرات البشرية.

16) الإستراتيجية المتعلقة بأنظمة التقاعد العملي ووضع حد أدنى وسقف للأعمار وللمستويات العمرية والفئات المختلفة للموظفين والإداريين.

17) الإستراتيجية التي تطبق الطرق الشائعة في الإعلان عن الوظائف الإدارية الجديدة.

18) الإستراتيجية الخاصة بالقيام بالإعلان عن الوظائف الإدارية بشكل ينافس بقية المنظمات والشركات التجارية الأخرى.

19) الإستراتيجية التي تحدد متطلبات الوظيفة بشكل دقيق.

20) الإستراتيجية التي تعمل على اختيار أفضل الوسائل الإعلانية للقيام بعملية الدعاية والإعلان عن هذه الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.

21) فيما يلي نموذج خاص إعلاني فعال للقيام بعملية الإعلان عن الوظيفة الإدارية الشاغرة وهذا النموذج كما يلي:

هل تريد أن تحقق طموحاتك المستقبلية ؟

قم بتطوير مواهبك وزيادة خبراتك الإدارية والوظيفية من خلال:

حصولك على مرتب لا يقل عن 1000$ شهرياً

كل ذلك وأكثر من خلال تقدمك على مؤسسة الحريري التجارية خلال أسبوع من نشر هذا الإعلان مع ذكر رقم الوظيفة المتقدم إليها:

رقم الوظيفة	نوع الوظيفة	المؤهلات المطلوبة	الخبرات المطلوبة
1	مدير إدارة الموارد البشرية	ماجستير في إدارة الأعمال أو إدارة الموارد البشرية	سنتين خبرة في المجال الإداري
2	مدير إداري	بكالوريوس إدارة أعمال	خمس سنوات في مجال الإدارة

22) الإستراتيجية المتعلقة باختيار الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.

23) الإستراتيجية المتعلقة باختيار وتحديد الجرائد والمجلات الدعائية والإعلانية التي يتم فيها نشر الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة.

24) الإستراتيجية المتعلقة بفصل الوظائف المهنية عن الوظائف الإدارية.

25) الإستراتيجية التي تهتم بوضع برامج لتدريب وتطوير الموظفين والإداريين والعاملين والإشرافيين.

الباب الرابع

استراتيجيات التعيين الوظيفي

في إدارة الموارد البشرية

وفيه فصلين:

الفصل الأول: دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من طرق الاختيار للتوظيف والتعيين والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومن هذه الطرق ما يلي:

1) وضع إستراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.

2) وضع إستراتيجية عامة للموظفين والمهنيين بشكل عام من ذوي الاحتياجات الوظيفية لشغر الوظائف المعلن عنها.

3) القيام بدراسة وتحليل أياً من المتقدمين الجدد سوف يحقق نجاحاً كبيراً إذا تم تعيينه واختياره وتوظيفه في الوظيفة الإدارية المعلن عنها.

4) إخبار وإعلام المتقدم والموظف الجديد بآليات وطرق وقوانين وأهداف المنظمة التي سوف يعمل فيها.

5) تحديد موعد خاص بمقابلة الشخصية الأولية لمعرفة المظهر الخارجي للموظف المتقدم لهذه الوظيفة ومعرفة مدى خبراته الإدارية ومعرفة مستوى ثقافته وتعليمه.

6) التركيز على اللباقة والمرونة في الموظفين الجدد.

7) فيما يلي نموذج خاص باستمارة النموذجية لطلب الالتحاق بالوظيفة المعلن عنها:

الرجاء كتابة وملء الاستمارة الوظيفية التالية:

الاسم:...

العمر:...

الجنسية:..

رقم الهاتف:...

العنوان:...

محل الإقامة الحالية:...

الوظيفة المتقدم إليها:...

المؤهلات العلمية التي حصلت عليها:.....................................

الخبرات السابقة:...

سبب رغبتك في العمل معنا:...

أسباب تركك للوظيفة السابقة:..

المرتب الذي ترغب في الحصول عليه:....................................

التوقيع: التاريخ: / /

فــيما يلـــي نموذج خاص باستمارة مطولة لمعرفة الولاء الوظيفي للموظفين والإداريين:

1) س/ ما هو آخر عمل إداري أو وظيفي أو مهني قمت به؟

....

....

2) س/ ما هو طبيعة العمل الإداري أو الوظيفي أو المهني الذي قمت به؟

....

....

3) س/ ما هي المهام الوظيفية والإدارية التي تتقنها ؟

....

....

4) س/ ما هي تصوراتك الذهنية حول تطور هذه الشركة؟

....

....

5) س/ ما هي تصوراتك حول الفعالية الإدارية لدى المدراء في الشركة؟

....

....

6) س/ هل أنت راضٍ عن عملك الحالي في هذه الشركة؟

....

....

7) هل تحب التغيير ؟ نعم (   ) لا (   )

8) ما هي برأيك آليات التغيير والتطوير الإداري في الشركة؟

....

....

9) ما هو شعورك تجاه الإداريين والمسئولين عن القسم الذي تعمل به؟

....

....

10) ما هي الإيجابيات التي لاحظتها في الشركة؟

....

....

11) ما هي السلبيات التي تنفرك من العمل في الشركة؟

....

....

12) ما هي برأيك طرق تغيير السلبيات وحل المشكلات في الشركة؟

....

....

13) كيف تخطط لمستقبلك ؟ وما هي خططك المستقبلية التي ستقوم بها؟

....

....

14) ما هي الأهداف التي تطمح لتحقيقها؟

....

....

الفصل الثاني

أنواع الاختبارات للموظفين والإداريين

في إدارة الموارد البشرية الحديثة

هناك العديد من الاختبارات المستخدمة في عمليات الاختيار والمقابلة الشخصية للأفراد والموظفين المتقدمين ومن هذه الاختبارات ما يلي:

1) الاختبارات الكتابية والتحريرية التي تكتب بجزء من قبل الموظف المتقدم للوظيفة ومن ثم يتم تحليل هذه الاستمارة من قبل مدير الموارد البشرية.
2) الاختبارات الشخصية والمظهرية للأفراد المتقدمين للوظيفة.
3) الاختبارات النفسية لمعرفة مدى سلامة نفسيات المتقدمين للوظيفة.
4) الاختبارات المتعلقة بمعرفة درجة الذكاء والقوة العقلية للمتقدمين.
5) الاختبارات المتعلقة بمدى الاستعداد لهذه الوظيفة المتقدم إليها.
6) الاختبارات المتعلقة بمعرفة ميول ورغبة الأشخاص في شغر وظيفة محددة.
7) الاختبارات المتعلقة بمعرفة سلوكيات وتصرفات الأشخاص والأفراد المتقدمين للوظيفة.
8) الاختبارات الشفهية المباشرة أثناء المقابلة الشخصية للموظفين المتقدمين لهذه الوظيفة.
9) الاختبارات المتعلقة بمعرفة مدى القدرات والخبرات الإدارية للمتقدمين لهذه الوظيفة.
10) الاختبارات المتعلقة بمعرفة مدى السمات الشخصية والمظهرية في الأفراد المتقدمين للوظيفة.

الباب الخامس

طرق واستراتجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين والإداريين في الموارد البشرية الحديثة

الباب الخامس

طرق واستراتجيات التكيف الداخلي والخارجي للموظفين والإداريين في الموارد البشرية الحديثة

إن من واجبات إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالموظفين والقيام بإعداد وتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للقيام بالأعمال والوظائف الإدارية المكلفين بها، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة الموظفين والإداريين وتدريبهم ودمجهم في الأعمال والوظائف الإدارية كما تقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة ودراسة حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والقوى العاملة في المنظمات وتعمل على إشباع حاجاتهم وتوفير رغباتهم بطريقة تجعل الموظفين والإداريين في حالة من التكيف والاندماج والانسجام وطبيعة العمل والوظائف الإدارية المكلفين بها.

وهناك عدة أساسيات ترتكز عليها عملية التكيف الإداري والوظيفي مع البيئة الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأساسيات ما يلي:

1) التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد والموظفين العاملين والاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين وجو العمل والبيئة الداخلية التي يعملون فيها.

2) استفادة الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين من خبرات الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنشأة ذاتها.

3) التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين وللموظفين الجدد في المنظمات.

4) تهيئة الأفراد والعاملين للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد والعاملين بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال وتعريف الأفراد والعاملين بأهمية النتائج الإيجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال.

5) جعـــل الموظفـــين والأفـــراد والعاملين والإداريين في مرحلة جيدة من الـــتعمق في الواقع العملي المحيط بهم وتفهيمهم كيفية سير الأمور في المنشأة الإدارية.

6) التركيـــز على إبداع الموظفين وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين على عمليات التطوير الإداري في المنظمة التي يعملون بها.

7) التركيـــز على عملية تقييم الأداء العملي للأفراد وإيجاد طرق مراجعة للخطـــط والأهـــداف والأعمال والمهام التي يقومون بها مع إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين.

8) الاهتمام بالاستقرار التنظيمي حيث أن التكيف يزداد كلما كانت المنظمة مستقرة.

9) علاج وحل مشكلات الموظفين والعاملين والإداريين وتوفير متطلباتهم ورغـــباتهم ممـــا يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي والولاء للشركة التي يعمل فيها الموظفين.

10) إعداد برنامج تدريبي يهتم بكيفية جعل الموظفين الجدد يتكيفون وبيئتهم الداخلية بالمنظمة.

11) إعـــلام الموظفـــين بأهداف المنشأة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.

12) عـــدم عـــزل الموظفـــين والأفراد العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومـــون بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل واتصال ميداني مباشر بين الموظفين والأعمال التي يقومون بها.

13) إتاحـــة الفرصـــة لجميع الموظفين والأفراد العاملين الذين يراد ضمهم وادخالهم في برامج التكيف الاجتماعي والتكيف العملي في المنشأة مما

يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في هذه البرامج كما يساهم ذلك في التواصل المباشر في بيئة اجتماعية داخلية بين الأفراد والموظفين والإداريين.

14) توفيـــر خبـــرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين للقيام بعملية الإرشاد والتوجيه وتقديم النصائح للموظفين في المنشأة الإدارية.

الباب السادس

طرق واستراتيجيات تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

عمليات تدريب الموظفين والإداريين

في إدارة الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفين والإداريين والعاملين كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية، ولأجل ذلك كانت هناك استراتيجيات متعلقة بتدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1) الإستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارة الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

2) الإستراتيجية التي تعمل على إكساب الأفراد والعاملين والموظفين العلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للآلات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

3) الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الأفراد والعاملين والموظفين تدريباً عملياً لزيادة خبراتهم العلمية والعملية بشكل فعال.

4) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد ووضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين والأفراد على الدخول والالتحاق في هذه البرامج التدريبية.

5) الإستراتيجية المتعلقة بوضع برنامج للتعليم والتثقيف في مجال المعلومات العامة الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

6) الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي النظري إلى تطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديدها.

7) الإستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التدريبية للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء كجزء مختص ببرنامج تدريبي بالإداريين والجزء الآخر بالموظفين والعاملين.

8) الإستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرامج التدريبية للموظفين والإداريين لإدارة الموارد البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي:

أ. الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب.

ب. تحديد ومعرفة الحاجات الأساسية والضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين.

ت. وضع أهداف محددة والعمل على تحقيقها من تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظفين.

ث. تحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية والوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير الأفراد والعاملين والإداريين.

ج. تشخيص ومعرفة وتحديد المشكلات التي يواجهها الموظفين والإداريين والعمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات.

ح. توفير معدات وأدوات وآلات حديثة وتدريب العاملين عليها.

9) الإستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الأفراد والموظفين والعاملين ومن هذه الطرق ما يلي:

أ. إعداد برنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية.

ب. إعداد برنامج تدريبي خاص بالمهنيين في المجالات العملية والمهنية.

ت. إعداد برنامج تدريبي خاص بالحسابات المالية.

ث. إعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكبر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل التكاليف المصروفة والمنفقة على هذا البرنامج.

ج. إعداد برنامج تدريبي خاص بالتعليم وتثقيف الموظفين بطريقة تنفيذ الأعمال وكيفية ممارسة المهن المختلفة.

ح. إعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين وبرامج التدريب الصناعي الخاص بالمنشآت الصناعية والإنتاج السلعي.

خ. إعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وإرشاد الموظفين والإداريين والعاملين بشكل عام عن كل ما يتعلق بالأعمال والوظائف الإدارية والمالية والمهنية والعملية.

د. تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين إداريين للمدراء مما يعمل على تدريب المساعدين الإداريين وتعريفهم بالوظائف الإدارية للمدراء.

ذ. نقل الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر وذلك بهدف تدريبهم وتثقيفهم وتنمية مواهبهم على مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة.

ر. وأخيراً إعداد برنامج تدريبي ثقافي وتعليمي يعتمد على إلقاء المحاضرات النظرية وإيجاد برامج علمية مختلفة.

الفصل الثاني

شروط ومواصفات مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية

هناك عدة شروط وصفات وخصائص هامة يجب توفرها في موظفي ومدراء إدارة الموارد البشرية ومن هذه الشروط والخصائص المتعلقة بعمل مدراء وسكرتارية وموظفي مكاتب وإدارات الموارد البشرية وشؤون الموظفين والأفراد العاملين ما يلي:

1- التنفيذ العملي لكل المهام الإدارية الموكلة إليهم من قبل المدير العام والمدراء الآخرون المسؤولون عن الوحدات الإدارية والأقسام الإدارية المختلفة.

2- تنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال ومراعاة ترتيب الأولويات في ترتيب جدول الأعمال.

3- تحديد وترتيب مواعيد المقابلات والزيارات واللقاءات مع التنسيق بينها ومراعاة الأوقات المناسبة للمقابلات والمراجعات وذلك لضمان إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال دون هدر الوقت والمال من غير فائدة.

4- حفظ المستندات والإحتفاظ بالملفات والمعاملات بشكل واضح وسليم ووفق ترتيب مكتبي معين يعين على سرعة الحصول على المقصود بشكل سهل وسريع.

5- إعداد التقارير الإدارية الهامة والخاصة بالعمل وآخر تطوراته وماهي المشكلات التي تواجه المنشأة وطرق حلها بشكل لائق إداري وبأسلوب علمي راقي.

6- الرد والإجابة على الرسائل الواردة ومتابعة الطلبات القادمة ومتابعة إنجازها وتنفيذها والرد على رسائل البريد الإلكتروني والفاكس.

7- كتابة وطباعة التقارير الإدارية والمراسلات التجارية وتجهيز الرسائل الإدارية المطلوبة وإعداد الطلبات التجارية.

8- الإشـراف علـى الاقسام الإدارية المختلفة ومتابعة الانشطة التجارية والإدارية في مختلف الوحدات والإدارات.

9- إستقبال الزبائن إن كانت المنشأة تجارية وإنتاجية سلعية ربحية ومادية فيـتم اسـتقبالهم بكـل ترحيب وسرور وأريحية مع حرص تام على التعاون معهم بصدق ووضوح.

10- إسـتقبال العمـلاء للمنشآت والمنظمات والهيئات الخدمية والعمل على إستقبال وتنفيذ مقترحاتهم وآرائهم التجارية والإدارية وذلك من أجل السعي للتطوير والتقدم والسعي إلى النهوض بالمنشأة وجعلها أكثر قوة ورسوخا وعمقاً.

11- معـرفة كيفـية الـتعامل مـع الآلات والأجهزة المتطورة والطابعات والفاكس.

12- تنفـيذ طلـبات المديـر العام ومتابعة المدير العام في المواعيد القادمة والعمل على تذكيره بها مسبقاً وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

13- أن يكـون مديـر وموظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكل إليه.

14- أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية حسن المظهر ويحافظ على أناقته ويجـيد اختيار نوعية الملابس بحيث تكون متناسقة الألوان والشكل، ولا يعني ذلك بالـضرورة أن تكـون هذه الملابس من النوع الغالي الثمين وإنما يفضل أن تكون بسيطة في تكاليفها جيدة في مظهرها.

15- أن يكـون مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية أثناء كلامهم ذا صوت واضـح ومـسموع فالصوت المنخفض قد يربك سامعيه وربما ترتب عليه حدوث سـوء فهم في بعض الأحيان، وكذلك بالنسبة للصوت العالي إذ يؤدي إلى الإزعاج ويترتب عليه نتائج سيئة.

16- ان يكون المدير والمسؤول في إدارة الموارد البشرية متمتعا بقسط من الكياســة واللباقة بأن يتفهم مطالب رئيسه وأن يكون لبق في التعامل معه ابتداء من استئذانه قبل الدخول عليه وحتى استئذانه بالانصراف حين انتهاء دوامه.

17- أن يكون مدير الموارد البشرية لطيفاً في كلامه مؤدباً في أخلاقه راقياً في تعاملاته ومهذباً في سلوكه وتصرفاته.

18- أن يكون المدير والموظف في إدارة الموارد البشرية لبقاً مجاملاً حسن الأخلاق طاهر النية صافي القلب صادق التعاملات مع العملاء والزبائن والآخرين.

19- أن يكــون المــدراء والموظفــون والمــسئولون صادقون في كلامهم وتعاملاتهم لطيفين ومهذبين غير غليظين ولا شديدين ولا متعصبين أو عصبيين.

20- أن يكــون مدير إدارة الموارد البشرية نظيفاً في مظهره لائقاً في ملبسه جيداً في مظهره زكياً في رائحته جميلاً في مظهره وشكله.

21- أن يكــون المدير ونائبه على مستوى عالي من الثقافة والعلم وتحصيل المعلومات.

22- أن يكــون مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى جيد من الــذكاء والقــدرة على فهم الأمور وتحليلها وتفسيرها تفسيرا جيدا وإدراك الأمور ومعــرفة طرق الحل للمشكلات الإدارية والمالية التي تحيط بالشركة أو بالمنشأة أو بالأشخاص كذلك.

23- أن يكــون مديــر إدارة الموارد البشرية رشيقاً في تحركاته نشيطاً في إنجازاته مبدعاً في أسلوبه وأفكاره وأطروحاته.

24- أن يكــون المديــر في إدارة الموارد البشرية حريصاً على المعلومات الخاصة بالشركة أو المنظمة أو الهيئة الإدارية التي يعمل بها.

25- أن يكون المدير صبوراً حليماً ذو قلب واسع وحلم ملحوظ وظاهر.

26- أن يكون متفهماً للأمور والمشكلات ومبادراً لتوجيه التحذيرات للمدراء من وجود منطقة خطر ما في وحدة ما أو قسم إداري معين.

27- يجــب ان يكــون مديــر إدارة الموارد البشرية من ذوي الشخصيات القــيادية: فيجب عليهم أن يتحلوا بالصفات القيادية مثل: القوة المادية والقوة العلمية والفكــرية والــذكاء والإبــداع والــتحمل والقــدرة على التخطيط والصبر والكرم والــشجاعة والإقدام والعلم الإخلاص والصدق والتواضع والتأني والحزم والتعامل بالحكمة الإدارية وبالعقل والتخلي عن التعامل بالعواطف والمشاعر والأحاسيس.

28- يجــب علـــى المدراء أن يكونوا قادرين على القيام ببناء وتكوين فريق عمل كامل متكامل متعدد ومتكون من العديد من الخبرات والموارد البشرية الجيدة والكفوءة.

29- القــدرة على تكوين فريق عمل مناسب، وبناء فريق عملي جيد، مكون من العديد من الكوادر البشرية المناسبة.

30- الإبداع: فإن من أهم خصائص وواجبات المدير التنفيذي الذي يعمل في إدارة الموارد البشرية هو القدرة على الإبداع والخروج من المآزق وتحليل الأمور بــشكل صـــحيح والإبداع في القضايا الإدارية والتوصل إلى الحلول المناسبة بقدرة فائقـــة وعالية مع القدرة على الخروج بنتائج جديدة تختلف عن الأنماط والأساليب والوسائل والأهداف والغايات والحلول السابقة والنتائج الماضية.

31- إتقـــان إســـتخدام تطبــيقات علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم النفس والــتمكن العلمـــي الجيد من علم الإبداع وعلم الإقناع ومعرفة كيفية الإقناع وكيفية الحـــوار والـــنقد البـــناء الإيجابـــي وكيف يمكن التأثير في العقول وطرق ووسائل وأساليب غسيل الدماغ البشري والطرق الحديثة في الإقناع وتعلم وسائل وتطبيقات وأنمـــاط وقـــواعد علـــم الإيحاء وعلم البرمجة اللغوية العصبية مع دخول دورات خاصـــة فـــي مجال علم البرمجة اللغوية العصبية وتعلم كيفية الإبداع بواسطة علم البـــرمجة اللغوية العصبية وكيف يمكن الإقناع والتعامل مع العقول البشرية وكيفية التفكير بطرق علمية عميقة وكيف يمكن التسويق القوي والمؤثر والمباشر كل ذلك من خلال تعلم وتطبيق طرق وقواعد علم البرمجة اللغوية العصبية.

32- القــدرة علـــى التغيير والقدرة على التعديل والمراجعة الدقيقة للانظمة والقــرارات والقدرة على تغيير المستوى الحالي والرقي بالمستوى العلمي والخدمي والتجاري للشركات أو المنظمات الإدارية.

33- يعد التغيير إلى الأفضل وكيفية التطوير والبحث عن الطرق الحديثة في التجديد والتحديث وزيادة الدخول والعوائد والأرباح وإنتشار السمعة الطيبة للشركة والمنظمة من أهم أعمال وواجبات ومهام ووظائف مسؤولي ومدراء إدارة الموارد البشرية.

34- الإلتزام بالمبادئ وبالقيم وبالقواعد الأخلاقية مع الإلتزام بأنظمة ولوائح وقوانـــين الشركة والإدارات العليا، فإن من أهم واجبات ووظائف وأعمال المدراء والموظفــين في إدارة الموارد البشرية هو الإلتزام بالأخلاق الإدارية العليا والسمع والطاعـــة لكـــل أوامر رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والمدير المالي والمدير التنفــيذي ورؤساء الأقسام عدم إفشاء الأسرار والإلتزام بالقواعد الإدارية واللوائح وحث الموظفين على إتباع الأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية.

35- إســـتخدام مـــبادئ التقسيم الإداري للوحدات والفروع والأقسام ووضع اللـــوائح الخاصـــة بالتـــرتيب الإداري والتنظـــيم العملي وتوضيح وتفصيل مبادئ التخصصات الوظيفية وطرق عملها.

36- الإهــتمام بالجانــب العلمـــي والحث على الرقي في سلم العلم ومتابعة المعلــومات والحــصول علـــى المعلومات والتقارير كاملة والإعتماد على الخبراء والمختصين من العلماء والمفكرين في وضع خطط عمل للشركات وتوضيح برامج وأهداف المنشآت.

37- الإهــتمام بالجانب البشري والسعي إلى إيجاد موارد بشرية جيدة وكفؤة ذو خبـــرات عالـــية وقـــوية فـــي المجـــال الإداري والعملي والحسابي والتحليلي والإبداعي.

38- تخـصيص إدارة خاصـة بالموارد البشرية وتعيين مدير خاص بقسم المـوارد البـشرية والإهـتمام بالمـوارد البشرية وذلك لصقل مهارات وخبرات الموظفين.

39- تحديـد قـسم الـتدريب والتطوير وتوفير مكان وقسم خاص بالتدريب والتطوير للموارد البشرية والسعي إلى الرقي بمستوى الموظفين.

40- وضع خطط علمية وتدريبية خاصة بالتدريب والتطوير وإقامة دورات خاصـة وعقـد ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بمجال التدريب والتطوير الإداري والمالي والوظيفي والعملي.

41- التفويض الإداري الرسمي وإصدار قرارات رسمية تهدف إلى تفويض موظفـين وأفـراد إلى القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتحديد نظام للرقابة والمتابعة الإدارية وتعديل السلوك الإداري وتغيير القرارات الوظيفية.

42- إن أكثـر مـا يجب التركيز عليه في مهارات التنفيذ العملي في إدارة المـوارد البـشرية هـو الإهتمام بمجال القوة الإدارية والحزم الإداري في مجال الأعمال الإدارية.

43- إن أكثر ما يهتم به المدراء للأقسام ومدراء الفروع والمدراء التنفيذيون هو مجال الأفكار وترتيب الأفكار والإهتمام بالمعلومات الحديثة والجديدة والحرص علـى تلقـي ومتابعة آخر المستجدات الإدارية والأنظمة واللوائح والقوانين والمنح والقـواعد الإداريـة والـتجارية الداخلية والخارجية مع التركيز على إثارة الفكر وإعمال العقل ولزوم الحكمة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

44- إن إدارة المعـرفة لهـي من أهم مجالات وتخصصات العلوم الإدارية والتي يعتمد عليها المدراء والموظفين كما أن المدراء والتنفيذيون لا يستطيعون أداء عملهـم إلا بواسـطة الإعتماد على المعرفة وكيفية تنظيم وإدارة المعرفة وهذا من أسس ومتطلبات ووسائل إدارة الموارد البشرية الحديثة.

45- إن الإدارة بالافكـــار تعـــد من ابرز الطرق التي يستخدمها الموظفون والمدراء وذلك لممارسة أعمالهم في ظل أسس ومبادئ حديثة.

46- الإهـــتمام بـــالإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والإدارة التنفيذية والإشرافية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتطوير، وذلك وفقاً لمـــا هـــو مـــرتب ومخطط ومنظم له بكل تناسق وتنظيم علاقات فيما بين الأقسام والإدارات المختلفة.

47- فهـــم وإســـتيعاب المعاني المقصودة من تطبيق عمليات الإدارة وآليات التنظـــيم الإداري والعملـــي مـــع الإخـــلاص لـــلإدارات والولاء الوظيفي للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.

48- أن يـــتمكن موظفـــو إدارة الموارد البشرية من علم الإدارة وأن يطبقوا قوانـــين وأنظمـــة علم الإدارة وأن يكون المدراء ماهرون ومبدعون في تخصص ومجال علم الإدارة.

49- أن يفـــرق المـــدراء بين فروع وتخصصات علم الإدارة فيجب التركيز علـــى إدارة الأعمـــال وعلـــى الإدارة العامة وعلى إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الأزمات.

50- أن يحـــدد المدراء العمليات الإدارية والقوانين الإدارية والأنظمة العامة واللوائح الخاصة بالأعمال الإدارية وتقسيم وتوضيح العمليات الإدارية.

51- تحديـــد ومعرفة وتوضيح الوظائف الإدارية والأقسام الإدارية والفروع والوحدات الإدارية ووضع أنظمة ولوائح لذلك.

52- يجـــب معـــرفة وتحديد ما هي خصوصيات وأعمال الإدارات كل على حـــدة فيـــتم تحديد لوائح وأعمال وأنظمة خاصة بكل إدارة وقسم وفرع وتخصص ووحدة ومكتب وموظف.

53- الإتقـــان والإبـــداع والتمكن من العلوم الإدارية والعلوم الحديثة والعلوم المعاصـــرة كعلم النفس وعلم البرمجة اللغوية العصبية وعلم الإقناع وعلم الإيحاء

وعلـم التسويق الدولي والعالمي المعاصر وعلم التجديد الفكري والتطوير الإداري والتنمية الذاتية والتنمية البشرية.

54- معـرفة الأسرار العملية للخطط وكيفية وضع الخطط وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

55- القـدرة علـى صـياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وتدريبية وتجاريـة ووظيفـية وإدارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على مواجهة العقبات الإدارية والمالية.

56- تحديـد الأعمال وتوزيع الوظائف وتقسم المهام الإدارية ووضع أنظمة خاصة للرقابة والمتابعة والإشراف والتنفيذ والمتابعة.

57- القـدرة علـى إسـتلام إدارات عليا وإدارات مشاريع وإدارات أقسام وإدارات هيئات ووحدات إدارية مختلفة.

58- قـيام المدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية بوضع البرامج والخطط وتحديد ومعرفة الموارد المالية وتحديد المواعيد العملية لبدء تنفيذ المشاريع وتاريخ الإنتهاء منها.

59- القـدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة والمرونة في تعديل بعض الخطط والأهداف.

60- تـرتيب الأولـويات وتحديد الأهداف والبدء في العمل وتنفيذ الأعمال وتطبيق القوانين الإدارية.

61- القـدرة علـى التخطيط الإستراتيجي ووضع وصياغة خطة مكونة من عدة إتجاهات ومراحل وخطوات تبين مدى دقة العمل الوظيفي والإداري الذي نحن فيه.

62- القـدرة علـى تحلـيل الأمور وحل المشكلات وتخطي العقبات ورفع التقارير والحصول على المعلومات والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن أن يحدث.

63- التخطـيط الإداري والقـيام بعملـية التخطـيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف ووضع الخطط المستقبلية.

64- التنظـيم الإداري وتنظـيم الأعمال وترتيب المهام والواجبات وتنظيم الـوحدات والأقـسام والفـروع الإدارية وتعيين الموظفين وتثبيت الموارد البشرية والإهتمام بهم.

65- تخصيص مَجال للإهتمام بعمليات المراجعة والمتابعة والتغيير والتعديل الإداري والوظيفي.

66- تحديد الأولويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار.

67- تنظيم المكاتب الإدارية والأعمال الوظيفية.

68- وضع أنظمة خاصة بالتوجيه وإصدار الأوامر ومعرفة اللجان التنفيذية واللجان الإشرافية.

69- تحديـد طرق ولوائح خاصة بأساليب ووسائل وأهداف الإتصال الفعال والتواصل البناء وكيف يمكن حفز الهمم في نفوس الموظفين.

70- القـيام بالعمل بشكل مباشر وتنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتابعة تنفيذ الأعمال.

71- تحديد ووضع لوائح خاصة بالرقابة الإدارية الجيدة والناجحة والكفوءة في ظل معالم الإدارات الحديثة والمعاصرة.

72- القـيام بعملـيات التغييـر والـتعديل والتـبديل من الخطط والأهداف والقرارات الإدارية والوظيفية على حد سواء.

73- معـرفة أسباب المشكلات ومعالجة المشكلات وحل الصعوبات وتخطي العقـبات وإيجاد نظام وقائي للتخلص من المشكلات وللتنبوء بالمصاعب والمتاعب الممكنة الحدوث.

74- تخصيص وتحديد أقسام ومدراء وموظفي الإدارات المختلفة من الإدارة العلـيا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق،

وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الإنتاج، وإدارة الخدمات، وإدارة المشتريات، وإدارة المخازن، وإدارة العلاقات الخارجية والعامة، والإدارة الإشرافية والتنفيذية.

75- القدرة على صنع إجتماع إداري ناجح للموظفين والمدراء في الأقسام المختلفة.

76- تحديد جهة خاصة في إدارة الموارد البشرية لمتابعة الإجتماعات وتكون مسؤولة عن إدارة الإجتماعات.

77- تطوير الموارد البشرية وتحسين مستواهم العملي والعلمي والثقافي وتثقيفهم في أمور وقضايا ووسائل الإبداع والإقناع ومهارات العرض والإلقاء وكيفية الإستماع المثالي والجيد وكيفية النقد البناء وأسس الحوار الهادف.

78- معرفة خصائص وأسرار ومهارات إتخاذ القرارات ومعرفة وتحديد الجهات المسؤولة عن إتخاذ القرارات.

79- الإتقان العملي في إستخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الحدثية.

80- التمكن من علم النفس والغوص في أعماق وخصائص علم البرمجة اللغوية العصبية والتفكير الإبداعي وكيفية التأثير في العقول البشرية ومهارات الإقناع وأسرار الدماغ البشري.

81- وضع وتكوين وبناء فريق عمل متكامل ومتعدد ومتنوع ينقسم إلى عدة وظائف وأقسام ففريق عمل لحل المشكلات وفريق عمل لجمع المعلومات وفريق عمل للتطوير الإداري والعملي وفريق للعلاقات الخارجية وفريق للتسويق المحلي وفريق للمراسلات التجارية وفريق للدراسات والإستشارات وفريق آخر للتطوير والتدريب.

82- الإهتمام بإدارة المعرفة والحصول على المعلومات وكيفية تنظيم المعلومات وترتيب وتنسيق المعلومات وكيفية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وكيفية الإستفادة من المعلومات.

83- الإهتمام بالجانب البشري وتطوير الموظفين والرقي بمستوى الافراد العاملين.

84- النقد الإيجابي البناء والهادف والقدرة على التفكير الإبداعي والوصول إلى معلومات وحلول جديدة مبتكرة.

85- التواصل المستمر والبناء والفعال مع الموظفين والإداريين والعملاء والزبائن.

86- الترتيب في الأفكار والتعامل بالعقل والحكمة والبعد عن العواطف والأهواء.

87- تشجيع الموظفين وإتباع نظام المكافآت والحوافز.

88- إستخدام لجان للتفكير وتطبيق مبدأ الشورى في إتخاذ القرارات.

89- تحديد المشكلات ومعرفة الأسباب وحل العوائق وعلاج الأزمات ووضع حلول مناسبة وإختيار أفضل هذه الحلول وتطبيقها بشكل مباشر.

90- الإستماع إلى آراء الموظفين والإهتمام برغبات الزبائن والعملاء وتوفير رغباتهم والعمل على إشباع إحتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم كما يجب الإستماع بإهتمام لمقترحات الموظفين والزائرين والإهتمام بها.

91- الإستفادة من ذوي الخبرات والمؤهلات والتجارب العلمية.

92- الإطلاع على التجارب الناجحة والأعمال الإدارية الراقية وتعلم الأساليب العلمية للنهوض بالمستوى العلمي والإداري والمادي للشركات والمكاتب الإدارية.

93- إستخدام تقنيات وقواعد وبرامج علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي في المجال الإداري.

94- التغيير والسعي إلى الرقي والتطوير والبعد عن التمسك بالأراء الشخصية والعادات والتقاليد في المجتمعات وتطوير الأعمال والدخول في منظومة

القــرن الجديد ومعرفة وفهم وإدراك والتكيف مع ظروف وقوانين الزمن المعاصر والحديث.

95- قـبول الـنقد الإيجابي وتقبل الآراء المخالفة والإستماع إلى توجيهات العلماء الإداريين في العصر الحديث.

96- التخطـيط الصحيح والتنظيم العملي للأعمال وتنسيق الأعمال وترتيب الواجبات وتحديد الأهداف ومعرفة الأولويات.

97- الحفظ الصحيح للملفات.

98- ترتيب الأوراق ترتيباً صحيحاً.

99- التنظيم الإداري.

100- عدم التسويف وترك التأجيل.

101- قول لا لكثير من الأمور الضارة والتي تساعد على ضياع الوقت.

102- البعد عن كثرة مشاهدة التلفاز والمسلسلات.

103- القــراءة الواضحة والفهم السريع والذكاء والكتابة الواضحة وسريعة البديهة وقوة الحفظ.

104- النشاط العملي.

105- التبكير في الحضور.

106- عدم السهر.

107- ترك الإهمال.

108- مباشرة العمل.

109- القدرة على إستخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

110- الراحة النفسية.

111- البعد عن المشوشات والمكدرات والمنغصات.

112- بث روح المنافسة بين الإداريين والموظفين.

113- إستعمال نظام المكافآت والحوافز.

114- الإدارة العليا المتفهمة للمشاكل وحل الازمات.

115- الصبر وتحمل الضغط العملي والإخلاص في العمل.

116- وجود أشخاص سكرتاريون تنفيذيون ماهرون ومبدعون ومخلصون.

117- الحث على الإبداع في الأفكار.

118- الإستماع لرغبات الموظفين.

119- وجـود عدة موظفات ماهرات ووجود سكرتيرات تنفيذيات مطيعات للأوامر ومخلصات للعمل.

120- عدم السيطرة والتخلي عن التعالي على الموظفين.

121- العلاقات الإيجابية الخارجية والداخلية.

122- المكاتب النظيفة والأماكن المرتبة.

123- الذوق الرفيع.

124- الفن والمهارة والإبداع.

125- القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركات.

126- احترم الآخرين وامنحهم تقديرك.

127- ابتسم.

128- تكلم بلطف وأدب جم.

129- جامل الناس في آرائهم وأفكارهم.

130- كن لطيفاً في تعاملك هادئاً في تصرفاتك.

131- استمع وأنصت وتأمل في كلام المتحدث.

132- لا تنتقد.

133- لا توبخ أو تسفه آراء أحد.

134- لا تجادل.

135- اعترف بخطئك إذا أخطئت.

136- أكثر من ذكر المحاسن وتناسى وتجاهل ذكر العيوب والأخطاء.

137- إن الذي يريده كل شخص هو التقدير واحترام وجهة نظره.

138- لا تصدر الأوامر لا تتسلط لا تكن آمراً وناهياً لا تعط أوامر.

139- تفاهم وكن متفاهماً ليناً طيباً متسامحاً حنوناً عطوفاً.

140- فكّر في الأمر لا تتسرع راجع نفسك ومعلوماتك.

141- لا تتردد أقدم كن شجاعاً.

142- افهم المشكلة حل المسألة.

143- لا تغضب.

144- دع الحاسدين وتناساهم ولا تفكر في الهدامين للهمم واحذر اليائسين.

145- شجع الآخرين اشدد على أيديهم ساعدهم.

146- لا تنادِ الآخرين باسم الإشارة مثل يا هذا، يا هيه، ياهذه.

147- امنح وأعطِ الأشخاص المقابلين لك ألقاباً جميلة مثل يا أستاذ، ياسيد.

148- لا تكثر الضحك وابتعد عن الاستهزاء والسخرية من الأشخاص.

149- اترك قلبك يحب دع روحك تحب.

150- لا تنظر للحياة بنظارة سوداء.

151- لا تتشائم.

152- كن نظيفاً أنيقاً رائحتك زكية عطرة.

153- كن كريماً باذلاً سخياً معطائاً ولا تكن بخيلاً ممسكاً.

154- الإحساس بالآخرين والشعور بشعورهم والتفاعل معهم وقضاء أمورهم ومساعدتهم.

155- كن دبلوماسياً في مكتبك وعملك ورومانسياً في حياتك المنزلية والعائلية.

156- إن جوهر القيادة الإدارية والعمل الإداري هو قوة التنبؤ بالمستقبل قبل حدوث ووقوع الأشياء أو الأخطاء، فمن الضروري أن يكون المدير والقائد

الإداري لديـــه فكر جيد وتحليل للامور بشكل جيد وعلى اسس علمية وبدون تكرار أو ضياع للمجهود والوقت والمال.

157- إن من أسرار التخطيط الإداري التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل ووضـــع طـــرق علمـــية وإستراتيجيات وخطط عملية للتصدي للمشكلات الإدارية المتوقعة الحدوث.

158- لا بـــد من توافر عناصر العلم والمعرفة والخبرة والقدرة على قيادة الذات وحل المشكلات الشخصية والإدارية بشكل جيد.

159- المديـــر الإداري والقائد الإداري لا يستطيع أن يقود منشأته الإدارية ولا أن يحـــل مـــشكلاتها الإدارية إلا إذا كان لديه من العلم والخبرة مايكفيه ليحل مشكلاته الشخصية أولاً.

160- المـــشكلات الإداريـــة والأزمـــات الإقتصادية لايمكن حلها بالتكاسل والـــتخاذل أو التناسي والتجاهل أو التأجيل وإنما تحل بالإقدام والصبر والمصابرة والتجـــربة العملية والقوة في وضع الحلول بشكل علمي ووفق أسس علمية وإدارية صحيحة ليتمكن المدراء والمسؤولون من حل المشكلات الإدارية.

161- وما نيـــل المطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

وما استعصى على قوم منال إذا الإقدام كان لهم ركابا.

162- إن مـــن أهـــم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدراء هي الحكمة الإداريـــة والتـــصرف بحكمـــة وبعقلانية والبعد عن العواطف والتأثر بالأراجيف والهواجس والبعد عن الأهواء والآراء الجاهلية والبعد عن التعصبات والتخلي عن الأغـــراض والمصالح الشخصية ومحاولة توسيع الأفق والمدارك ودراسة ومعرفة الأســـباب ومـــا يترتب على وجود المشكلات وترك الأزمات تسير بحالها من غير تصرف حكيم ولاحل صحيح أو معالجة سوية للأوضاع الإدارية والمالية وغيرها.

163- تقـــبل النقد البناء وعدم الانزعاج من النقد أو آراء الآخرين بل تقبلها من غير انزعاج ولا تضايق والعمل على تصليح وتعديل وتغيير الأوضاع والآراء

والافكـــار وتطوير الشخصية والرقي بالافكار الإدارية والتنزه عن سفاسف الامور وحطـــام الدنيا والبعد عن التوافه والركب في معالي الأمور والتفكر فيها ودارستها ووضع إستراتيجيات عملية وميدانية وتطبيقية لها.

164- عـــدم التـــسرع فـــي الحكـــم على الأمور والأشخاص إلا بعد التأكد والمخالطة، وتذكر أن بعض الظن إثم، وأن الله يقول: (يا أيها الذين آمنوا إن جائكم فاسق بنبأ فتبينوا، أن تصيبوا قوماً بجهالة، فتصبحوا على مافعلتم نادمين).

165- تلاحـــظ أنـــه من غرائب الأمور وعجائبها أن أكثر الناس لطفاً وأدباً وتواضعاً ورفقاً وفهماً هم أصحاب المناصب والقيادات الإدارية العليا.

166- إن من أهم النقاط الهامة في قضايا المهارات الإدارية هو القدرة على التخطـيط السليم ووضع خطط صحيحة للمستقبل وتحديد الأولويات ومعرفة كيف يمكن تطبيق هذه الخطط وكيف يمكن تحقيق الأهداف في ظروف بيئية مناسبة وفي ظل ظروف عدم التأكد وفي ظل المواجهات والمنافسة الخارجية الدولية والمحلية.

167- يعد التخطيط وما يليه من مهارات إدارية من التنظيم والقيام بعمليات التنـــسيق وإعادة النظر والترتيب في الأمور والأهداف والقضايا من أبرز وأهم ما يحتاج له المدير في منظمته ومنشأته التجارية.

168- إن القـــيام بعملـــية التنظـــيم الإداري والتنسيق والترتيب يعد من أهم الأمور التي تحتاج إلى إنتباه وحذر وفهم بالمقتضيات الإدارية والتجارية والمالية.

169- ينبغـــي على كل المدراء أن يعلموا كيف يمكن القيام بعملية إصدار الأوامـــر ومراحل التوجيه الإداري والوظيفي وكيف يمكن إصدار الأوامر وماهي الطريقة المثلى للتوجيه الإداري.

170- إن قـــضية التعديل والتغيير لكل مايمكن تطبيقه أو عمله من قرارات إدارية لهي من أهم القضايا الإدارية التي تحتاج لرعاية وإهتمام من قبل المدراء.

171- تعـــد مـــسألة المـــتابعة والرقابة الإدارية على كل الأعمال واللوائح الإداريـــة وقـــضايا تطبـــيق القـــرارات الإدارية وماتم التوجيه به من قبل المدراء

والمسؤولين لهي من اهم القضايا في المستوى العملي والإداري في المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

172- ينبغي على المدراء أن يطبقوا أعمال ووسائل الرقابة الإدارية السليمة والواضحة كما يجب تطبيق مهارات الرقابة الإدارية الحديثة والمعاصرة في الإدارات والتي تدرج ضمناً في أعمال إدارة الموارد البشرية.

173- إن من أهم خصائص المدراء والموظفين أن يطبقوا الوسائل المتطورة في قضايا المراجعة والتغيير والتعديل والتبديل وذلك ليتسنى لهم الرقي بالمستوى التجاري والعملي والخدمي في الشركات والمنشآت والمنظمات المالية والخدمية والإنتاجية.

174- إن من أهم ما يجب التركيز عليه في إدارة الموارد البشرية هو الإهتمام الكامل بالإجتماعات وبإدارة الإجتماعات وبكيفية صنع إجتماع ناجح في ظل ظروف متغيرة داخلية وخارجية.

175- تعتبر وسائل الإقناع العملية والحديثة والمستنبطة من علم البرمجة اللغوية العصبية ومن علم النفس ومن علم الإقناع لهي من أهم أعمال إدارة الموارد البشرية.

176- يجب الإهتمام بمهارات العرض والإلقاء في أثناء التواصل الرسمي مع الموظفين والمدراء والعملاء ويجب أن يقوم المدير الماهر في إدارة الموارد البشرية بالإهتمام بوسائل العرض الصحيح ومهارات العرض الواضح والتي تؤخذ من علم البرمجة اللغوية العصبية ومن علم التفكير الإبداعي ومن علم أسرار التأثير ومن علم الإيحاء وفن الإقناع.

177- تعد طريقة العرض والتقديم من أهم أسرار ووسائل وأعمال إدارة الموارد البشرية.

178- لقد ظهر في عصرنا الحديث الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ولذا وجب الإهتمام بمهارات التقديم وكيفية العرض الصحيح ومعرفة كيف يمكن التأثير

فــي الــناس بقــوة مع القدرة على الإقناع والتواصل الجيد مع الموظفين والعملاء والإداريين.

179- إن مــن أهم الأمور التي يجب على مدراء الموارد البشريةالقيام بها هو معرفة مهارات الإستماع وكيفية الإستماع الجيد للمتكلم والمتحدث وكيف يمكن الحــوار بــين الموظــف والعمــلاء والزبائن بشكل بناء يسعى لتطوير سير عمل المنــشآت والمنظمات الإدارية والتجارية والخدمية والصناعية والإنتاجية على حد سواء.

180- إن قــضية الذكاء والإبداع والفطنة والنباهة وقوة الملاحظة لهي من أسرار عمل إدارة الموارد البشرية حيث أن المدير التنفيذي يعتبر اليد اليمنى للمدير العام وهو من الركائز التي يتم الإعتماد عليها للنهوض بأعمال الشركات والمنشآت والمنظمات الإدارية.

181- إن مــن أساسيات أعمال وواجبات ومهام إدارة الموارد البشرية هو إتقــان العمــل على برامج الحاسوب مع القدرة على إستخدام الأجهزة الإلكترونية الأخــرى مــثل الطابعات والكمبيوترات الشخصية والبرامج الحسابية والعلمية في الكمبيوتر وأجهزة الفاكس وغيرها.

182- إن مــن أهــم أعمال مدير الموارد البشرية هو تجهيز ورفع وإعداد الحــسابات والمعلــومات والطلبات والرسائل التجارية والمعلومات الإدارية في كل مايخص الشركة أو المنشأة من أعمال ووظائف وخطط وأهداف كما يجب أن يهتم المديــر فــي إدارة المــوارد البشرية برقي مظهر وأناقة الشكل الخارجي للأعمال والمكاتــب والإدارات كما يجب الإهتمام بجوهر العمل وأعماق الأعمال الإدارية والــتجارية والخدمــية والرقي بالمستوى الإداري للوصول إلى أعلى الرتب وتقديم أفضل النتائج.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية والتوجيهية والإشرافية

في إدارة الموارد البشرية

تـشكل القـيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصـة علـى حـد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القـيادة هـي ما نراه وما نشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شـخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عملـه والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم. إن القياديـين الناجحـين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإسـتراتيجيات والـنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق."

أسس القيادة الإدارية:

إن القـيادة الـناجحة والفاعلـة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الـناجحة والممارسـة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها. ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية مـنها والراسـخة هـي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة. وكما يقول الـبعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيـئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها. ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفـء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو

لا يكـون لها اي تاثير إيجابي على المجموعة. فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النــتائج التـــي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات. لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصح. أي الــتجاوب مـــع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالــشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتــزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره.لذا، فالقيادة الناجحة هي التـــي تتوفــر لـــديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظــيف الأفـــراد النافعـــين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهـــارات العاملـــين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط...الخ، والقدرة على التأثيــر فـــي التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة. ولقد ذكرت بعـــض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغيير السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لأخر أو مـــن ثقافة لأخرى. لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مـــع إضـــافة أن القيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع."

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

القيادات والرئاسة:

تخــتلف القــيادة عن الرئاسة اختلافًا جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصــر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه مــن سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكون موهــوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القيادة فهي صــفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هــي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقــات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مــثل الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفصل بين الــزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم. فالقيادة الإدارية هي إذا:

"إدارة الأفــراد والمجمــوعات، والمــوارد والتنظــيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطــيط والتنظــيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع

والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج".

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات:

ويـــرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والـــسمات والمميـــزات التي لا يتمته بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة – طلاقة اللسان – الثقة بالنفس – الإيمان بالقيم – المهارة وحـــسن الأداء – القدرة على التكيف – الحزم – السرعة في اختيار البدائل المناسبة – المقـــدرة علـــى الإقـــناع والتأثير – الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية – المقدرة على التنـــسيق وخلـــق الـــوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم – المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه – الحكم الصائب على الأمور – القدرة على تمييز الجـــوانب المجمعـــة وغيـــر المجمعة للمشكلة – الأمانة والاستقامة – النضج العاطفي والعقلي – وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز – حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته – القـــدرة علـــى الفهم للأمور – المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

* ومـمـــا سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

* وإلـــى جانـــب هـــذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3- المهارة الذهنية:

وينبثق منها نوعان:

أ- المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات

الدولـــة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً: نظرية الموقف:

إن الـــسمات والمهـــارات المطلـــوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقـــف الـــذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحـــتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهـــذا يحـــتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخـــر، بـــل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائـــد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الـــذي يعيـــشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيـــرات المـــرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا: النظرية التفاعلية:

وهـــي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقـــف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الـــذي يـــستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم غلا

بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

صفات القائد الفعال:

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها، ولذا؛ فإذا سلمنا أن هناك شخصًا لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلابد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلًا لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقًا نحمل صفات القيادة؟ ولذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالًا في مكانه.

أولاً- الرؤية المرشدة:

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذالم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينًا جدًا في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

1. البيئة الهادئة:

البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطًا بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

2. التامل في المراحل الاولى لحياتك:

تأمـــل في طفولتك المبكرة، وكيف شُكلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

3. التأمل في سير أنشطتك:

فكِّـــر فـــي سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

4. سماع الضمير الداخلي:

فكِّـــر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارت لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

5. الأثر المتروك:

اســـأل نفـــسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً– التوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة.

1- الإيمـــان: هـــي الـــشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وتنبع من خلال المحافظة على:

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب.المحافظة على الأوراد والأذكار.

ت.المحاسبة المستمرة.

2- العقل: ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية:

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.

ب. نمِّ عقلك بالقراءة والاطلاع.

3- **الجسد**: هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه تتبع من:

أ. اتباع نظام غذائي سليم.

ب. المحافظة على تمارين رياضية.

ت. الاهتمام بساعات محددة للنوم.

4- **العاطفــة**: وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، تنميتها تكمن في:

أ. المحافظــة المــستمرة علــى رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين بخدمتهم وتقديم النفع لهم.

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك.

ت. التسامح والبذل في العطاء.

ثالثاً ــ الاتصال مع الآخرين:

يجــب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال.

يمكــن القــول إن الاتــصال مــن أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد، والاتــصال لـــه صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أسياسيات فن الاتصال ومن أهم صوره، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعًا عظيمًا ومتحدثًا بارعًا:

1. كيف تكون مستمعًا جيدًا؟

إن الاســتماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاســتماع وســيلة للتأثير في الآخرين ، فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعــرف المــزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهمًا له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى

معـــه، ولذا؛ فما اجمل الحكمة التي قالها بعض السلف: (الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه).

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء، وهو عزّ وجل خلق للإنـــسان فمًا واحدًا وأذنان، ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما، وقد ورد في الأثر عـــن أبي الدرداء t قال: (أنصف أذنيك من فيك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم).

وحتـــى تحقـــق ذلك العدل المنشود، سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعًا عظيمًا:

أ. أكثـــر من الأسئلة المفتوحة: هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بـــنعم أو لا، وغالـــبًا ما تكون أداة السؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ مَنْ؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. ضـــع نفـــسك في موضع الطرف الآخر: حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. مـــارس الانعكاس: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. اســـتخدم عينـــيك في التواصل: لا تحدق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. اهتم بالآخرين: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحا إذا قال شيئا لا تفهمه.

2- التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لـــك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في

الناس فقط، بل وسيلة ايضا لنيل رضى الله سبحانه وتعالى، وإما ان يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفـــي هـــذا قال النبي صلي الله عليه وسلم لمعاذ: (ثكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الـــناس فـــى النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) ، وكان أبو بكر رضي الله عنه يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) ويمسك بلسانه.

وفـــيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم:

1- تجنب التوبيخ واللوم:

إن الأشـــياء الـــسيئة التـــي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحدًا، فاللوم يفسد العلاقـــات الإنـــسانية كما يفسد الخل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثمَّ فـــنحن لن نستفيد شيئًا من لوم الآخرين، يقول ديل كارنيجي: (فبدلًا من أن ندين الناس؛ دعـــنا نحـــاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثـــارة للاهـــتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع).

2- المدح والثناء:

إن الإنـــسان مفطـــور علـــى حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديـــوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا)؛ فلنحاول أن نعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا؛ كـــن كريمًا في مديحك واحترامك للناس، وسيذكروا كلماتك سنوات طوالًا حتى بعد أن تنساها أنت.

3- الابتسامة:

إن التعبيــر الذي يرتسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التى يرتديها؛ لأن تعابيــر الــوجه تتكلم بصوت أعمق أثرًا من اللسان، ولا تحسب أننى أعني بالابتسامة مجــرد علامة ترتسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس.

وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى صلى الله عليه وسلم يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يبتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تبسمك في وجه أخــيك لك صدقة)، وكما يقول المثل الصيني: (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيرًا، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الــصلب فــي أمــريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنويًّا في أوائل القرن الفائت: (لقد اكسبتني ابتسامتي مليون دولار).

مهارات القائد:

بجانب أن المدير يجب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعّال، فهذا لا يكفيه، بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها:

1- المهارات التصورية:

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما ســيكون علــيه العمــل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

2- المهارات التنظيمية:

وتتــضمن معــرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

3- المهارة السياسية:

وتتوفــر حيــنما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإداريـــة التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

4- المهارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

5- المهارات الإدراكية:

وتعنـــي قـــدرة القائـــد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونـــشاطاته، وأثـــر التغيـــرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح:

1- عبر عن اهتمامك بمن حولك:

دعهـــم يعرفون أنك مهتم بهم، عبِّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

2- كن ودودًا:

عـــندما تقـــول (الـــسلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس.

3- ارفع من شأن الآخرين:

فالعمل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على الـــوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانًا، وإن المدح لن يكلفك شيئًا، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

4- اعترف بأخطائك:

إن هذا الاعتراف دليل على القوة المرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

5-لا تقحم (الأنا) في كل شيء:

أقلع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط، ستجد في هذا الإقلاع تجـربة مذهلـة فـي ضبط النفس، وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبـين مـن ذلك أن القائد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة علـى الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة. يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا وبالتالي يستطيع أن يضع الأهداف المناسـبة التـي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمـر الثاني للقائد الناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء والفاعل والإيجابـي فـي الـتعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء، وتوجـيه العاملـين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة. وبالتالي فيتوجب فيه توفر القدرة على الاتصال الفاعل والتأثير في سلوكيات الأفراد والمجموعات، مما يؤكد أهمية دراسة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقـيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.

مهارات عملية التوجيه القيادي:

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطـريق الـصحيح وتعـديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية

بالمنظمة، حتى يتحقق العمل باكبر فاعلية ممكنة ، ونرى ان عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجـــيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلى للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً ا، المدير أو رئيس القـــسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه فى تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

هدف التوجيه:

بـــين العديـــد مـــن كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمـــال المخطـــط لها تنفيذا صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود فى المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتالـــي فنرى أن الوظيفة التوجيهية هى وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء فـــى المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانـــيات العاملـــين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المخـــتلفة، فهى وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما فى مستوى تنظيمى اعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح:

حيـــنما يـــتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التى تحقق له الفاعلية وهى:

1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف فى الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبى على المرؤوس.

2- التوجيه لا بد وان يكون فى إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بان لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.

3- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك فى حالة التأكد من ارتكابه خطأ فى العمل.

4- يفـضل أن يتم التوجيه فى حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفـراد يقومـون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا... وكذا الخ.

5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هى دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.

6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدى واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى:

أ) وحدة الهدف.

ممـا لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدى فى النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة فى سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف فى ضوء الاختلاف فى الأهداف، وبذلك تتشتت جهود العاملين فى المنظمة، ومثال على ذلك فى حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المـنظمة مـثل إدارة الانتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التى تنتجها المنظمة، وإدارة الانتاج تسعى إلى

تحقيق اكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الاهداف، لان إدارة المبـيعات حتـى تحقـق هـدفها، فهى تطلب من إدارة الإنتاج أن تتوع من منـتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم، وفى نفس الوقت نرى أن إدارة الانـتاج لكى تحقق هدفها فهى تريد أن يكون انتاجها نمطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجى لها.

وهـنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالى فهى تؤثر فـى تحقـيق هدف المشروع النهائى، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمـنظمة وهـى انتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الامر فى الحسبان عند مساءلة إدارة الانتاج فى ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

ب) وحدة الأمر.

أمـا بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتى لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامـر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملـين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة مـن قـبل الإدارات الأخـرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصـلات لهـا، لسهم لساهم ذلك فى إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة الـنقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك سـوف يحسم التضارب فى الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة فى ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها فى تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه:

هناك من الادوات المستخدمة فى عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

أولاً: الأوامر ORDERS.

تعــرف الأوامــر بأنهــا – القــرارات التى يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه – كلهم أو بعضهم – حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره.

وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقــة، ويستحــسن الــبعض أن تكون الأوامر بصفة ودية – غير رسمية – حتى يــتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه. وإصــدار الأمر ليس غالية فى حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد

هناك العديد من الخصائص التى تجعل الأوامر فى صورة جيدة مثل:

1- يجــب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملــين بالــسلب وحتى يؤثر فى العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "

2- يجــب أن يكــون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ فى التنفيذ ومكان التنفيذ ......الخ.

3- يجــب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفى إطلاقاً أن يكون الأمــر واضحاً فى ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالى نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.

4- أن يكون الأمر مكتوباً وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيــته ولمن أصدره، لأن الأوامر التى تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا فى تفسيرها.

وهناك مثال على ذلك، إذا ان احد الاساتذة فى إحدى الجامعات الامريكية قد أعطـــى ورقـــة مكـــتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شـــفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الـــورقة بـــين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة ســـأل الأستاذ آخر طالب فى القاعة ما هى العبارة التى وصلتك شفاهة فقال عبارة ثـــم طـــل بمنه أن يفتح الورقة التى وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التى قالها.

وبهـــذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفـــراد فـــسوف تصل فى النهاية على غير ما كانت وبالتالى فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانياً: التعليمات.

الأداة الثانـــية الهامـــة مـــن أدوات التوجـــيه هـــى التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التى يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلى والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميـــز التعلـــيمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطـــوات اللازمة لهذا الأمر والتى يجب اتباعها فى عملية التنفيذ. وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين فى المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

الباب السابع

استراتيجيات التطوير والتجديد والتحديث الإداري في إدارة الموارد البشرية

وفيه فصلين:

الفصل الأول: إستراتيجيات التخطيط والتطوير الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الثاني: طرق واستراتيجيات رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفصل الأول

إستراتيجيات التخطيط والتطوير الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن التخطـيط والتطويـر المهنـي والوظيفي للموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية يختلف من برنامج تدريبي إلى آخر حيث أن كل برنامج تطويري يخـتلف بأسـاليبه وأهدافـه وفي الإجمالي العام عن الدراسات الخاصة بالتخطيط والتطوير المهني والوظيفي للموظفين والإداريين فإن الهدف العام من هذه البرامج التطويرية والتدريبية هو إكساب الموظفين والإداريين والعاملين الخبرات والمعارف والمهارات التي يستفيد منها المدراء والموظفين والإداريين لأداء أعمالهم الأساسية وللقيام بواجباتهم الإدارية والوظيفية المتعددة.

ومـن ذلـك كانت هناك عدة وسائل في عمليات التطوير والتخطيط المهني والوظيفـي للموظفـين الإداريين تختلف باختلاف النشاطات والفعاليات التطويرية والتدريبية فمنها ما هو متعلق بالتفكير الإبداعي ومنها ما هو متعلق بالتشجيع النقدي والابتكاري في العمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة كما يوجد بعض البرامج التدريبـية والتطويـرية المختصة بتخطيط وتطوير وتدريب الموظفين والإداريين على تنمية المهارات الإدراكية التحليلية للمواقف كلٌ في مجال تخصصه بحسب ما يتناسـب ما الوظائف الإدارية وإعطاؤهم فرصة تطويرية من خلال إتاحة الفرصة لهـم للإلتحاق بالبرامج التطويرية والتدريبية لإكساب الموظفين والإداريين مهارات جذرية.

وبـناءً على ما سبق فإن هناك خطوات في عملية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري مجزأة كما يلي:

1) معـــرفة وتحديد وتوضيح الأهداف العامة والأهداف الشاملة والأهداف ذات المـــستويات الطويلة الأجل مع معرفة وتحديد الأهداف التفصيلية ومعرفة الخطط التكتيكية نتيجة هذه الأهداف.

2) معرفة وتحديد ودراسة وتحليل الأهداف التنظيمية لكل المنظمة والعمل على تطبيق هذه الأهداف بشكل يعمل على تطوير المهارات والخبرات لدى الموظفين والمدراء.

3) معرفة الإطار العام للمنظمة ومعرفة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومعرفة الإطار العملي لأعمال ووظائف ومهام المنظمة.

4) تحديـــد ومعـــرفة الحاجـــات لتطوير وتدريب ورفع مستوى الكفاءات الإدارية وتحسين مستويات المعلومات الثقافية والإدارية لدى الموظفين والإداريين.

5) تحديـــد خطـــة مـــتعلقة بتطبـــيق وتنفيذ ا لأعمال والمهام والواجبات والوظيفـــية علـــى مختلف المستويات البعيدة المدى والمتوسطة المدى والقصيرة المدى.

6) تحديد الإطار العام لأنظمة وقوانين وطرق الاتصال وإجراء الاتصالات والتواصلات بين الموظفين والإداريين وبين الأقسام الإدارية المختلفة.

7) وضـــع نظام معلوماتي خاص بالضوابط التنظيمية والضوابط الوظيفية للموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية.

8) معـــرفة مـــيول ورغبات واتجاهات الإدارات العليا والمدراء وتشجيع الموظفين والعاملين والأفراد على تنفيذ هذه الرغبات والسير في تحقيق هذه الاتجاهات الإدارية المختلفة.

9) تحديـــد ومعـــرفة مواصـــفات ومعايير واستراتيجيات متعلقة بالمدراء والإداريين ورؤساء الأقسام.

10) تحديد ووضع أنظمة وقوانين متعلقة بتحديد المواقع الإدارية والوظيفية للمدراء والإشرافيين ورؤساء الأقسام.

11) تحديد ووضع قوانين خاصة بالشروط والمواصفات المتعلقة بالمؤهلات والخبرات الوظيفية والإدارية.

12) تحديد ومعرفة نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين والعمل على حل مشكلات الموظفين والإداريين وترقيتهم وتدريبهم وتطويرهم وظيفياً وإدارياً.

13) تحديد ووضع خطط خاصة بالأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للعمل في المناصب الإدارية المتعددة.

14) تحديد ووضع استراتيجيات خاصة بتوفير معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة عن الموظفين والإداريين.

15) وضع استراتيجيات خاصة بتوفير موظفين والإداريين من ذوي الخبرات المتميزة وتعيينهم في الوظائف الإدارية الشاغرة.

16) تنفيذ الأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية والتطويرية التي تم إعدادها والتي تم التخطيط لها بشكل إداري منظم من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.

17) الاستعانة بالخبراء والمستشارين الإداريين من ذوي الخبرات والكفاءات والمؤهلات العلمية العليا.

18) وضع استراتيجيات خاصة بتقييم الأداء العملي والوظيفي لهذه البرامج التدريبية والتطويرية التي تم تحديدها وتنفيذها لتطوير الأفراد العاملين.

أهمية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري في إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهميات والعوامل التي تدعو إلى القيام بعملية التخطيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الأهميات ما يلي:

1. تسعى كثير من المنظمات الإدارية إلى تطوير أنظمتها وتطوير مواردها البشرية وتطوير كوادرها الإدارية بحيث تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل أفضل عن كثير من النتائج التي يسعى إليها المتنافسين الآخرين من الشركات الأخرى.
2. تقوم الإدارات العليا في المنظمات والمنشآت الإدارية بتدريب وتطوير مواردها البشرية بحيث تجعلها قادرة على مواكبة التطورات الحديثة في العصر الحديث.
3. تقوم الإدارات العامة والتنفيذية في مختلف المنظمات بتدريب وتطوير الموظفين والعاملين والأفراد وتنمية مهاراتهم الإدارية والمهنية والوظيفية.
4. تقوم الكثير من المنظمات بالسعي نحو التوجه الخارجي ومحاولة الالتحاق بمنظمات الأعمال الدولية ومحاولة الدخول في أنظمة التجارة العالمية.
5. تقوم المنظمات بتصميم ووضع برامج خاصة بتطوير الموظفين والإداريين وتعريفهم وإعلامهم بأهمية البرامج التدريبية والتطويرية التي خطط لها في المنظمات والمنشآت الإدارية.
6. يساهم التخطيط والتطوير الوظيفي والإداري والمهني تنمية مهارات القيادة الإدارية وتشجيع بعض الشخصيات والعقليات الإدارية المتميزة على القيام بأمور القيادة الإدارية بشكل فعال.

7. يساهم التخطيط والتطوير الإداري والوظيفي على معرفة كيفية صنع القرارات وكيفية وضع القرارات واتخاذ القرارات بشكل سليم وصحيح.
8. يساهم التطوير والتخطيط المهني والوظيفي والإداري في إدارة الموارد البشرية في معرفة وتحديد الفرص والاختيارات البديلة للوظائف الإدارية.
9. يساهم التخطيط الإداري والوظيفي وعمليات التطوير الإداري والوظيفي في تطوير وتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية وتطوير المهارات الإدراكية لدى الموظفين والإداريين.
10. إكساب المدراء والموظفين والعاملين خبرات ومعارف ومعلومات مختلفة تؤدي إلى تطويرهم وتعريفهم بأمور العمل والوظائف الإدارية والأهداف بشكل عام.
11. تطوير وتنمية المهارات العلمية للمدراء والموظفين على المدى البعيد وتشجيعهم وترغيبهم في عمليات التطوير وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

استراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين في المنظمات

هناك عدة طرق متعلقة بتطوير الإداريين والموظفين في المنظمات ومن هذه الطرق ما يلي:

1) تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وإكسابهم مهارات متعلقة بالقيادة الإدارية.

2) تطوير مهارات الإداريين وإكسابهم مهارات متعلقة بكيفية صنع القرارات واتخاذها بشكل صحيح.

3) التواصل غير المباشر عن طريق الإيميل والبريد الإلكتروني الخاص بالمدراء والتواصل معهم بشكل يومي بطريقة إدارية مهذبة تعمل على تطوير مهاراتهم وترغيبهم في تطوير معلوماتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية.

4) معــرفة وتحديــد ووصـــف وتحلـيل المشاكل الإدارية الواقعية والتي يــواجهها المدراء ومعرفة ودراسة وتحليل والأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه المــشكلات ووضـــع اختيارات متعددة وبديلة في الحلول المناسبة لهذه المشكلات واختيار البديل الأفضل والحل الأمثل لحل المشكلات الإدارية.

5) إيجـــاد نظام مرن من فتح الحوارات وإيجاد نقاشات مجدية ومفيدة بين الموظفين.

6) تــشكيل مجمـــوعات تدريبـــية وإعــداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين والإداريين وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم.

7) إيجـــاد نظـــام يعمل على تشجيع التعاون فيما بين الموظفين والإداريين كمجمـــوعات مـــتعددة ســواءً أكانوا متدربين أو موظفين من ذوي الكفاءات العليا والخبرات المتميزة.

8) التطبـــيق العملي والتنفيذ العملي والمباشر للوظائف والمهام والواجبات الإدارية والوظيفية المتعددة.

9) خلـــق جـــو مناســـب من الآلفة والانسجام الداخلي بين الموظفين وبيئة العمل وطبيعة الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

10) تــشكيل وتنظــيم لجان خاصة بالأفراد المتدربين ومعرفة نقاط ضعفهم ودمجهـــم فـــي البـــرامج التدريبية المتاحة، وذلك لإكسابهم مهارات إدارية وتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.

11) إيجـــاد أنظمة خاصة بالتفاعل البناء والتفاعل الواقعي الصادق الذي يعبر عن الشفافية والوضوح في مختلف الأعمال الإدارية.

12) إتاحة الفرصة للموظفين والأفراد العاملين بالتفاعل الحقيقي مع مختلف المواقـــف الإداريـــة المـــتعددة وإيجاد نظام الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية وتطبيق أنظمة وقوانين واستراتيجيات الإدارة الموقفية والتركيز على أسس الإدارة الموقفـــية وتشجيع الموظفين والإداريين على تطبيق أسس ومفاهيم وقوانين الإدارة

الموقفــية وذلــك من خلال التعامل مع كل موقف إداري بشكل خاص يختلف عن المشكلات الإدارية الأخرى.

وفـــي كثيــر مــن المنظمات الإدارية والتجارية والاقتصادية الحديثة تسعى الإدارات العلــيا إلى تطبيق قوانين الاستراتيجيات الإدارة الموقفية بحيث يتم تدريب الأفــراد والإداريين والموظفين على حل المشكلات والتعامل مع المواقف الإدارية المــتعددة بعدة طرق وبأساليب مختلفة مع التشجيع على الإبداع في الحلول وطرح البدائل المناسبة لاختيار البديل الأفضل والمناسب لحل هذه المشكلات الإدارية.

لقــد أثبــتت الدراســات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديــثة على أن أفضل العلوم الإدارية وأفضل الطرق لحل المشكلات الإدارية هو تطبــيق قوانــين الإدارة الموقفــية بــشكل فعال وبناء وايجابي يؤدي إلى تعريف الموظفــين والإداريــين بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية ومع المواقف بطرق جديــدة وحلــول مناســبة تتوافق مع المواقف المتعددة التي تمر بها المنشآة والتي يواجهها المدراء والموظفين في مختلف مستوياتهم الوظيفية.

13) طــريقة تدريب الموظفين والإداريين على التكيف والتأقلم مع المواقف المخــتلفة وإرشادهم وتعليمهم كيفية التعامل مع هذه المواقف وتهيئتهم على مواجهة الظروف وحل المشكلات وتدريبهم على المرونة في التصرفات والقدرة على التأقلم والتوافق مع السلوكيات الإنسانية الصادرة من المدراء والموظفين مع إطلاق العنان وتشجيع الحريات في التعبير عن الآراء بما يخدم المنظمة ويعمل على تطويرها.

14) تــدريب الموظفــين والإداريــين والعاملــين على تشخيص المشكلات ومعرفة أسباب ظهور هذه المشكلات وكيفية حل هذه المشكلات وكيفية التعامل مع المواقف اليومية المختلفة.

15) إيجــاد نظــام مرن يتيح الفرصة للدخول في الحوارات والنقاشات مما يجعل الإداريين يتوجهون بالاستماع والإصغاء إلى مطالب الموظفين في المنظمات مع الاهتمام بمطالبهم والعمل على تحقيقها.

16) توفيـر الاختـصاصيين فـي علـم الـنفس والاستعانة بالاستشاريين المتخصـصين بالإستشارات النفسية ومساعدة والموظفين والتعاون معهم على حل مشكلاتهم وتخطي ظروفهم المادية والإدارية المختلفة.

17) تـدريب العاملـين والموظفـين والأفراد والإداريين على المرونة في الـتعامل وعـدم إيجـاد حـساسيات زائدة بين الموظفين مع تقبل الموظفين لآراء الآخـرين وتفاعل الإداريين مع رغبات وحاجات ومتطلبات الموظفين مع الاستماع إلـى حاجـات ورغـبات الموظفـين وإيجاد نظام يشجع على الوضوح والانفتاح والتسامح مع الآخرين مما يؤدي إلى حل الصراعات والمشكلات والخلافات المالية والإدارية والوظيفية والمهنية سواءً بين الموظفين أو بين الموظفين والإداريين.

18) تـدريب الموظفـين والإداريين وتطويرهم وتعليمهم على كيفية تحديد وتحلـيل ودراسة التفاعلات المختلفة والسلوكيات المختلفة الصادرة من الأفراد مع معرفة مظاهر السمات الشخصية والفكرية التي يمتلكها الأفراد والموظفين حيث أن هذه الطريقة تنمي الشخصية الناضجة والفكر الناضج لدى الموظفين كما تعمل على حـل المـشكلات بطـرق عقلانـية بحـيث يتم التعامل مع الواقع عن قرب وحل المشكلات بطرق صحيحة.

19) تدريب الموظفين على الإندماج فيما بينهم وتنمية العمل لدى الموظفين والإداريـين بشكل يعمل على تحسين فهم الأفراد والموظفين لبعضهم البعض بحيث تكـون هـناك قابلـية لحل المشكلات المختلفة في الأعمال المختلفة التي يقوم بها الموظفـين الإداريين مع التشجيع على إتباع الأنظمة الجديدة والحديثة وإيجاد طرق إبداعية حديثة في حل المشكلات.

20) تدريب الإداريين والموظفين والأفراد والموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تطويـرهم ورفـع مـستوياتهم وزيادة خبراتهم الإدارية مع اتقان ممارسة أعمالهم وتوفيـر مرشدين لهم مختصين بمهام التوجيه والإرشاد والإشراف على الموظفين والإداريين.

21) إيجـــاد وتوفيـــر مدراء من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة وتعمل على تدريب الموظفين الآخرين وحل مشكلاتهم التي يواجهونها في العمل.

22) إيجـــاد وتوفير برامج تدريبية وتطويرية علمية وثقافية عن طريق إقامة محاضـــرات علمية وتوفير كتب ومواد علمية وإدارية ومحاسبية واقتصادية تؤدي إلى زيادة معلومات الموظفين والإداريين وإكسابهم معارف ومعلومات جديدة.

23) مـــساهمة المـــنظمة بالاشـــتراك فـــي الدوريات والمجلات الاقتصادية والإدارية المتخصصة والتي تعمل على توفير معلومات جديدة إدارية ومالية لتطوير معلومات وزيادة خبرات الموظفين.

24) لقد أثبتت الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية علـــى أهمـــية التخطـــيط والتطوير المهني والوظيفي والإداري للموظفين والأفراد والإداريـــين بشكل يؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين والأفراد العاملين وترقيتهم والتركيـــز على كيفية ترغيبهم بالإخلاص في أداء الأعمال وتشجيعهم على الولاء والرضـــاء الوظيفـــي في العمل الذي يقوم به وذلك عن طريق الاهتمام بالحاجات العلمـــية والمهنـــية لـــدى الموظفين وتوفيرها وتحقيق أهدافهم الإدارية والوظيفية والمهنية مع تنمية الطاقات والجهود العقلية والبشرية لدى الأفراد العاملين.

25) تـــدريب الموظفـــين والإداريين على معرفة الأبعاد الداخلية والخارجية ومعرفة المستويات الدنيا والعليا في الهياكل التنظيمية للشركات.

26) وأخيراً تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بواسطة تقديم وتوفير مكتب خـــاص بالاستـــشارات الإدارية والنفسية ضمن المكاتب الإدارية للمنشأة مما يعمل علـــى توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحقيقها وزيادة طموحات الأفراد التنسيق بين أهداف الأفراد والموظفين والأهداف التنظيمية للمنشأة الإدارية كاملة.

الفصل الثاني

طرق واستراتيجيات رفع الروح المعنوية لدى الموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

هــناك اهــتمام كبيــر من قبل الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة المــوارد البشرية على موضوع رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وكيفية التأثير على الأفراد من المداخل النفسية والمعنوية مما يؤدي إلى زيادة معنوياتهم وتحسين ســلوكياتهم ورفــع روحهم المعنوية بشكل يؤدي على تطور الأعمال في المنشآت الإدارية.

وقــد وجد الباحث العلمي بأن الروح المعنوية تعتبر هي تعبير هام عن آخر التطورات الحديثة في الإدارة الحديثة والتي تعمل على اهتمام إدارة الموارد البشرية بالــروح المعنوية التي تؤدي إلى تطوير هذه الروح المعنوية لدى الأفراد ومجاملة الموظفــين والأفــراد وتحقــيق رغــباتهم ومعرفة مشكلاتهم وحلها فهناك بعض الدراسات الأكاديمية لإدارة الموارد البشرية تركز على أن الروح المعنوية للأفراد والموظفــين والإداريــين والعاملين ما هي إلا مسائل نفسية فردية شخصية إلا أنه يجــب أن تتعامل إدارة الموارد البشرية مع هذه المسائل النفسية الفردية الشخصية لــدى الأفــراد العاملين والموظفين بشكل إيجابي وبناء يؤدي إلى زيادة الإنتاج في العمــل وتحسين أداء العمل وتثقيفهم وتعريفهم بكيفية التكيف في الأوضاع الإدارية والمالية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة فتركز هذه الدراسات على أهمية التعامل الفردي والشخصي مع مشكلات الأفراد بشكل مباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لدراســة ومعــرفة مشكلات الأفراد وحلها والتجاوب مع متطلباتهم وتنفيذ رغباتهم وإيجــاد نظام لحل مشكلاتهم ولتخطي الصراعات والعقبات ولتهيئتهم للاندماج في الظــروف البيئية المحيطة بهم سواءً أكانت ظروف بيئية داخلية محيطة بالموظفين

داخل الشركة او ظروف خارجية بيئية كالمتغيرات والظروف السياسية والاقتصادية والمالية.

النوع الآخر من الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة وهي النوع الثاني من أنواع الدراسات الأكاديمية المختصة بمناهج الدراسات العليا في إدارة الموارد البشرية تركز على الروح المعنوية إلى جانب إنتمائي وارتباطي لا يستطيع أن يتخلى عنها الموظفين والإداريين كونها مشاعر معنوية ونفسية تجعل الفرد في تحقيق مصلحة الأهداف التنظيمية للمنظمة وتحقيق الأهداف العامة وتغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية.

وتركز هذه الدراسات على أهمية الاشتراك والاندماج والانسجام بين الأفراد والعاملين والمجموعات الإدارية والوظيفية المختلفة مع معرفة وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الجماعة الإدارية وأهداف الاقسام الإدارية المختلفة ومعرفة الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنشأة ومعرفة أهداف الموظفين والأفراد والعاملين والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف العامة والأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية للمنظمة وأهداف الموظفين في المنظمة.

هناك عوامل تؤثر على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد العاملين والموظفين ومن هذه العوامل ما يلي:

1) تشجيع وترغيب الأفراد العاملين والموظفين والإداريين على تحقيق أهدافهم بصورة تتلائم مع أهداف المنظمة بشكل عام.
2) إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والإداريين والمراقبين الذين يقومون بمباشرة الإشراف والرقابة على الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأفراد العاملين والموظفين فكلما كان النظام الاشرافي والرقابي نظاماً مرناً وفعالاً ويتخذ سياسات إدارية حديثة في عملية الإشراف والمراقبة كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والعاملين والموظفين إذ أن النظام الإشرافي والرقابي الفعال

يعتمد على تشجيع الموظفين والافراد العاملين كما يتبع طرق وسياسات الوضوح في الأفكار والأعمال.

3) درجـــة ومستوى إهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما كـــان اهـــتمام الإداريين بالموظفين ذو درجة عالية كلما أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.

4) طـــريقة وكيفـــية الـــتعامل مع الأفراد والموظفين والعاملين كلما كانت الطرق التي يتم التعامل بها مع الأفراد والموظفين طرقاً بناءة وإيجابية كلما كان أداء الموظفين أفضل ومعنوياتهم أعلى.

5) تحديد وتوزيع وتقسيم المسئوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام علـــى العاملـــين والأفراد بشكل يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وإلى تقبل الموظفـــين والأفـــراد إلى تلقي مثل هذه الأوامر لتحسين الأداء العملي والإداري والوظيفـــي. إن مـــن أهـــم العـــوامل التي تؤثر على الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين والعاملين هي درجة الإخلاص والولاء الوظيفي والرضا عن العمل الذي يقومون به في الشركات والمنظمات.

6) درجـــة رضـــا الأفـــراد والموظفـــين والعاملـــين عن المكافآت المالية والمـــرتبات والأجور التي يتم منحها لهم فكلما زادت المكافآت المادية الممنوحة للموظفين كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة الإنتاجية وزيادة أداءهم.

7) درجـــة ومـــدى معرفة استخدام الموظفين والإداريين والمهنيين للآلات والمعدات التكنولوجية المتطورة الحديثة في المنظمات.

8) معـــرفة الاتجاهـــات المختلفة للأفراد والموظفين والاتجاهات المختلفة للمـــنظمة والعمـــل علـــى تقـــريب وجهات النظر وإحداث انسجام بين الأهداف

9) درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية.

10) نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات.

11) مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة.

12) درجـــة التعمق في الاندماج مع إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين والإداريـــين وإحـــداث وخلـــق جو وبيئة مناسبة اجتماعية تساعد على إحـــداث التكيف الداخلي والتكيف الاجتماعي والتكيف البيئي للموظفين وطبيعة العمل الذي يقومون به.

فـــيما يلـــي نموذج لاستبيان لمعرفة مدى الروح المعنوية للأفراد والموظفين والعاملين في المنشآت:

الرجاء قم بتعبئة الاستبيان الخاص بمعرفة مدى قوة الروح المعنوية للموظفين:

الاسم:...

العمر:...

الجنس:...

المستوى التعليمي:..

آخر مؤهل أكاديمي حصلت عليه:...

الدرجة الوظيفية التي تعمل بها في المنظمة حالياً:...

اسم الوظيفة التي تعمل بها حالياً:...

عدد ساعات الدوام الرسمي:...

الراتب الذي تتقاضاه:...

الحالة الاجتماعية:...

العنوان:..

محل الإقامة الحالية:...

المدينة:..

رقم الهاتف:..............................**الايميل:**....................................

1) س/ هل تعاني من مشكلات وظيفية أو إدارية أو مهنية أو عملية في الشركة أو المـــنظمة التـــي تعمـــل بهـــا؟ الرجاء قم بتوضيح وشرح هذه المشكلات بالتفصيل؟

....

....

....

....

2) س/ ما هي الحلول لهذه المشكلات حسب ما تراه مناسباً برأيك ؟

....

....

....

....

3) س/ هل تشعر بالإجهاد والتعب والملل أثناء أداءك للعمل وأثناء تواجدك في المنظمة؟

نعم (   )

لا (   )

4) س/ فـــي حالة الإجابة بنعم ما هي برأيك الأسباب التي تجعلك مجهداً وملولاً أثناء تواجدك في المنظمة؟

....

....

....

....

5) س/ هل الظروف البيئية المحيطة بك في المنظمة جيدة ؟

نعم ( )

لا ( )

6) س/ في حالة الإجابة بلا ماذا تطمح وترغب به في توفيره للموظفين في البيئات الداخلية للمنظمة للتخلص من الملل والإجهاد العملي؟

- تحسين الإضاءة.
- تحسين التهوية.
- توفير مكيفات.
- توفير تدفئات.
- الاهتمام بالنظافة أكثر مما عليه الوضع حالياً.

7) س/ أذكر ظروف عملية وبيئية حسب ما تراه مناسباً تؤدي إلى تطوير الأعمال والتخلص من الملل الوظيفي؟

....

....

....

....

8) س/ هل الراتب الذي تستلمه مناسباً مع جهودك العملية المبذولة أم لا ؟

....

....

9) س/ كيف هي علاقتك مع بقية زملائك في عملية التعاون بينك وبينهم؟

....

....

....

....

10) س/ ما هي الأعمال التي تتناسب برأيك مع مهاراتك وخبراتك؟

....

....

....

....

11) س/ ماذا تعمل عندما تواجهك مشكلة إدارية؟ وكيف تتعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية المختلفة؟

....

....

....

....

12) س/ هل نظام العمل في المنظمة مناسب والإدارات ذو كفاءة جيدة ؟

نعم ( )

لا ( )

13) س/ هل أنت واثق من نفسك وخبراتك وقدراتك العلمية والثقافية والإدارية؟

نعم ( )

لا ( )

14) س/ ما هي أهدافك المستقبلية؟

....

....

....

....

15) س/ هل تحصل على إجازاتك وعطلاتك الرسمية وغير الرسمية بسهولة؟

نعم ( )

لا ( )

16) س/ هل المرتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مستواك المعيشي؟

نعم ( )

لا ( )

17) وأخيراً كم المرتب الذي تطمح في الحصول عليه برأيك؟

....

....

....

....

الباب الثامن

دوافع العمل الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص العملي والإداري والوظيفي في المنظمات

الباب الثامن

دوافع العمل الوظيفي وتحقيق الولاء والإخلاص العملي والإداري والوظيفي في المنظمات

يعتبر الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات الإدارية والتجارية من الوحدات والعناصر الأساسية في مكونات المنظمة الإدارية والتجارية وعليهم يتوقف نشاط وكفاءة العمل الوظيفي والإداري في المنظمة، فالفرد والموظف والمدير هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في المنظمات وذلك بتفاعله وتؤثره وتأثيره مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. ولقد اهتمت إدارة العلاقات العامة واهتمت العلاقات الخارجية والدراسات الإنسانية وركزت على أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد والموظفين والمدراء في نجاح أو فشل المنظمة وذلك من خلال البيئة الاجتماعية للعمل، ومن ثم جاءت العلوم السلوكية والدراسات النفسية التي ركزت على السلوك الإنساني في مظاهره المختلفة ومن خلال استخدام الأساليب العلمية الهادفة إلى وصف وتفسير هذا السلوك للوصول إلى فهم وتفسير أشكال السلوك المختلفة من أجل التنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه. وفي هذا الباب الذي تم إستنتاجه وإستنباطه من كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور ة الفاضلة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي سيتم والذي تم وضعه في عام 2000م فإنه سوف يتم التركيز على مسببات سلوك الأفراد العاملين وعلى الدوافع وكيفية إشباع الدوافع من خلال التطرق إلى بعض النظريات السلوكية في هذا المجال.

فمنذ البدايات تم التركيز والاهتمام على الفرد كعنصر متميز له خصوصية ضمن عناصر الإنتاج الأخرى، ظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات التي تتناول تفسير مصدر السلوك الإنساني وهل هو سلوك مكتسب أم موروث؟ وفي الواقع إن خبرات وتجارب الفرد والظروف البيئية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات

الافراد، وان العلاقات العامة التي يتضمنها سلوك الافراد مع متغيري البيئة او الوراثة يمكن صياغتها بالمعالة الآتية:

سلوك الأفراد = الشخصية × البيئة.

حيث أن سلوك الأفراد يمكن أن يعزى إلى مصدرين رئيسين:

الأول، مكونات شخصية الفرد.

والثاني، البيئة المحيطة بالفرد.

فالشخصية تتشكل من عوامل مركبة ومعقدة كالصفات العقلية والجسمية والقيم والاتجاهات والمعتقدات، والطموحات والرغبات، والعادات، والصفات الأخرى التي تميز فرداً عن آخر وقد تم الإعتماد في هذا الباب الثامن على كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي في الدراسة للدوافع ونظريات الدوافع وعلى أية حال فإن هذه الاختلافات في الصفات توضح الاختلافات في سلوك الأفراد العاملين، ولذلك فإنه من المهم بالنسبة للإدارة تمييز هذه الاختلافات لغرض الفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة وتوجيه هذا السلوك لخدمة المنظمة والفرد.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن عملية السلوك الإنساني متشابهة لجميع الأفراد على الرغم من اختلاف أشكال هذا السلوك، فعملية السلوك قائمة على ثلاثة افتراضات أساسية، وهي:

1-أن السلوك هو سبب أي أن هناك أسباباً لكل سلوك.

2-أن السلوك يدفع أو يثار ويظهر من خلال هذه الاستثارة.

3-السلوك موجه نحو هدف معين.

فالعوامل البيئية التي تعود إليها هذه الاختلافات في السلوك تعتمد على مدى تأثر الفرد بها وكيفية تأثيرها بسلوكه، ومن العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل، موقع الفرد في العمل ونظام الحوافز والمكافآت والنظام الإداري المتمثل

بالقيادة واسلوبها والقرارات المؤثرة على الافراد العاملين، وعلاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين والمعايير والقيم التنظيمية إضافة إلى الخبرات الماضية لدى الفرد فهي عامل ينقل إلى المنظمة وكل من هذه العوامل تشكل نظاماً للقيم لدى الأفراد وفقاً لإدراكهم وتفسيرهم لهذه العوامل مما ينتج عنه دوافع وسلوك يختلق من فرد إلى فرد آخر.

إن الدافع ليس بالمفهوم السهل، فهو من المفاهيم السلوكية المعقدة في وصف السلوك الإنساني-فالدافع لأي كائن حي هو مفهوم غير واضح بدرجة كافية في الوقت الحاضر. فهو يتضمن الحاجات والرغبات والتوترات والتصورات التي تؤدي إلى تصرفات معين ظاهر، وهذا ينطوي على وجود شيء من عدم التوازن أو علم الرضا في علاقة الفرد ببيئته مما يؤدي إلى سلوك معين لإيجاد الرضا والتوازن من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد.

فالدافع إذن هو عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين، وهذه الحاجة تكون داخلية إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي.

ولكي يتحرر الأفراد ويتخلصوا من التوتر لا بد لهم من الانضمام في نشاط معين وكلما زاد التوتر لا بد لهم من زيادة النشاطات، ولذلك عندما نرى الأفراد يعملون بجد يمكن الاستنتاج بأنهم يعملون برغبة في تحقيق بعض الأهداف التي تعطيهم قيمة معينة.

نظريات الدوافع

إن أداء الأفراد العاملين دالة لكل من القابلية والدافع أي أن:

الأداء = القابلية × الدافع، حيث أشارت ا لكثير من الدراسات إلى أن أداء الأفراد العاملين يختلف حتى مع وجود تشابه في قدراتهم وقابلياتهم ويعملون في ظروف عمل متشابهة. ولذلك فإن هذا الاختلاف يعزى إلى الدافع.

إن أغلب الأبحاث في مجال الدافع تشير إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فمنهم من يركز

على المدخل الإدراكي Cognitive approach الذي يفسر الدافع باتجاهين الأول ماذا يدفع الأفراد أي محتوى الدافع (Cpntent)، والثاني كيف ينجم السلوك أي العملية الناجمة من الدافع (Process) إن نظريات المحتوى Content theories في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي حيث تم تم وضع هذا الباب الثامن بناء على الإعتماد على كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس فعلى كل حال نظرية الدوافع تركز على العوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية تركز على العوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية والظروف الخارجية. أما نظريات العملية Process theeries فهي تحاول تعريف وتحديد المتغيرات الرئيسة التي تفسر وتوضح السلوك وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز، الحاجات، وتوضح السلوك وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز، الحاجات، المثيرات والتعزيزات والتوقع.

نظريات المحتوى Content theeories

إن نظريات المحتوى أخذت في جزء منها بأفكار تايلر، حيث اعتبر تايلر الفرد عنصراً كسولاً وأنه يدفع للعمل بواسطة الحوافز المالية، ولذلك فقد صمم العمل ونظم الدفع وفقاً لذلك، كما أن تايلر بأن الإرهاق والتعب اللذين يصيبان الفرد العامل يؤثران بشكل سلبي على الأداء وجاء التون مايو بعد تايلر بسلسلة من الدراسات التي قام بها هو وزملاؤه من سنة 1927م-1932م في مصنع هوثورن للإلكترونيات ليقدم بعض النتائج التي تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم على سلوك الأفراد أن المحتوى الأساسي في دراسات هوثورن ونتائج هذه الدراسات التي تمثلت بمدخل العلاقات الإنسانية أشارت إلى أن الأفراد العاملين لديهم حاجة الانتماء (meed to belong) وأن مجموعات العمل غير الرسمية تشبع هذه الحاجة ولذلك كان الاستنتاج بأن جماعات العمل غير الرسمية يمكن أن تؤثر في الأداء إيجاباً أو سلباً تواصلت الدراسات حول سلوك ودوافع الأفراد، وظهرت

نظريات لتفسير وتوضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين ومن ابرز هده النظريات الآتي:

نظريات ماسلو للحاجات Maslow' theory

من أكثر النظريات شيوعاً وهي تعود لعالم النفس إبراهام ماسلو، افترض ماسلو لدى كل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع هي:

1) الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية Physiological needs

وفي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمرارية كائن هي كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات.

2) حاجات الأمن والضمان Satety needs

وتمثل حاجة الأفراد للحماية من الأضرار الجسمية والنفسية.

3) الحاجات الاجتماعية:

وتمثل الحاجة للحب والانتماء لجماعة معينة والقبول من قبل هذه الجماعة.

4) الحاجة للتقدير والاحترام esteem Needs

تمثل الحاجة للتقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته.

5) حاجة إثبات وتحقيق الذات self-Actualization Needs

وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتمييز في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها.

يرى فاسلو بأن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة، حيث أن المستوى الواحد الأسبق يحتل أهمية الأكبر لدى الفرد، أي أن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن لا بد أن تبع أو لا قبل أن تظهر الحاجات التي تليها.

لقد اشارت بعض الدراسات التي حاولت تطبيق نظرية ماسلو إلى ان هذه النظرية تفتقر إلى الكثير في المجال التطبيقي، حيث أشارت دراسة الدوافع الأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة بأن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحالات وأن الحاجات العليا (الحاجة الاجتماعية والتقدير وإثبات الذات) تظهر وتدفع الأفراد حتى وإن كانت الحاجات الأدنى غير مشبعة.

ولذلك يمكننا القول بأن هذه النظرية لم تثبت صحتها في الواقع التطبيقي على حسب ما ورد في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد والدكتور علي حسين علي فيرون أنه من المآخذ عليها ما يلي:

1- إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد، فالأفراد وكما دلت الأبحاث يختلفون في حاجاتهم.
2- إن الحاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد، فالأفراد، وكما دلت الأبحاث يختلفون في حاجاتهم.
3- إن الحاجات تذهب وتجيء ولذلك فإن إشباع حاجة معينة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى ما لا نهاية.
4- إن الحاجات متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو فمن الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد.

نظرية هرزبرج ذات العاملين Hevzberg-Two Factor Theory

لقد انضم هزبرج وزملاؤه في بحث لمعرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، ولقد تم تصميم البحث لاختيار ما يلي:

(إن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات، حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم كعنصر بشري يتطلب النمو والتطور نفسياً).

لقد تمت مقابلة (200) مهندس وحاسب في الدراسة الاولية من مصانع في بيتشبرغ في ولاية نيسلفانيا، حيث تم سؤالهم حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنجاز عالي بدرجة واضحة وملموسة أو أدت إلى تخفيض الرضاء عن العمل.

ولقد أوضحت نتائج البحث بأن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل وأن هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضاء.

فالعوامل الذاتية (Intrinsic) كالأداء والتطور في العمل والمسئولية ترتبط بالرضاء وتؤدي إليه في حين أن العوامل الخارجية (Extrinsic Factors) كسياسات المنظمة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضاء، وفي كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور سهيلة حسن عباس والدكتور علي حسين علي والذي تم الإعتماد عليه في وضع الباب الثامن من هذا الكتاب تم وضع أنه في هذه النظرية أوضح هرزبرج بأن إزالة العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء ليس معناه حصول رضاء لدى الأفراد، لذا فإن العوامل التي تؤدي إلى الرضاء هي غير العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء وبمعنى آخر فإن إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضاء ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رفع الدافعية بل إلى الموقف الحيادي، ولقد أطلق هزبرج على العوامل التي تسبب عدم الرضاء بالعوامل الحافظة أو الوقائية (Hygien Factors)، أي أن هذه العوامل عندما تشيع يكون تأثيرها حيادياً أي تمنع عدم الرضاء فقط، أي أن هذه العوامل عندما تشيع يكون تأثيرها حيادياً أي تمنع عدم الرضاء فقط، أما المجموعة الثانية من العوامل بالتقدم وتغيير المواقع (Motivators) وكما سبق وأن أوضحنا تتمثل هذه العوامل بالتقدم وتغيير المواقع أي الترقية وإثبات الذات، هذه العوامل تؤدي إلى الرضاء عن العمل.

إن نظرية هرزبرج لاقت قبولاً واسعاً من جهة أخرى فإنها جوبهت ببعض الانتقادات التي تتركز في الآتي:

1- إن طريقة البحث التي استخدمت لم تكن معتمدة على الاسس العلمية في البحث حيث أن الباحثين وجهوا أسئلة للعاملين عن مشاعرهم الإيجابية أو السلبية تجاه العمل ومن خلال مجموعة من الأسئلة اكتشف الباحثون الأحداث التي تؤدي إلى الشعور الإيجابي أو السلبي ومن ثم تم تعيين وترميز الإجابات وإعطائها درجات تفضيلية ولم يوضح الباحثون كيف تم هذا التصنيف والتفضيل.
2- لقد تم التركيز على المحاسبين بدلاً من العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهاتين الفئتين أو لذوي المهارات والأعمال العيا وليس للأفراد العاملين في المستويات الدنيا.
3- إن الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الإيجابية نحو أعمالهم، فالفرد الذي لا يستطيع أن يظهر جوانب النقض لديه ربما يضع اللوم على المشرف عندما لا يرقبه هذا الأخير إلى الموقع الذي يرغب فيه.

من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من نظريات المحتوى هي أن الأفراد العاملين لا بد أن يدفعوا ويشجعوا للتطور، وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل وبتوافر الظروف المناسبة. كما وأن العوامل الدافعية أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل، أي إن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور فيه أكثر من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل.

نظريات عملية الدافع Process Theories

تركز هذه النظريات على كيفية حصول الدافع والوسائل التي تدفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، ومن هذه النظريات ما يلي:

نظرية التوقع The Expectancy Theory

وضع فروم نظريته في تفسير ودافع الأفراد العاملين حيث أوضح بأن الدافع ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين فالفرد يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج ال مرغوب فيها، فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة، وإذا كان من السهولة الحصول على هذا الشيء أي أن الفرد لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجه في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه.

ووفقاً لما جاء في نظرية فروم فإن الفرد يسلك سلوكاً معيناً بناء على توقعه لنتائج هذا السلوك، وأن قوة تفضيل الفرد لنتيجة معينة دون أخرى يدعي بالتكافؤ (Valence)، كما وأن قوة اعتماد الفرد بأن تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعى بالتوقع (expectancy) فإن كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فإن التوقع عندئذ = صفر.

أما إذا كان متوقعاً تحقيق النتائج المرغوبة ومتأكداً منها فإن التوقع يكون +1 وفقاً لهذه العوامل أي التكافؤ الذي يمثل رغبة الفرد في الحصول على النتائج والتوقع المبني على احتمال أن سلوك معين سوف يؤدي إلى النتيجة فإن:

الدافع = التكافؤ (رغبة الفرد) × التوقع (احتمال حصول النتيجة)

وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج يمكن توقيعها، وبالتالي الحكم على الاحتمالات الأفضل. من هذا يتضح بأن ما يتم وفقاً لرأي فروم وهو نوع من تحليل الكلفة/العائد لتحديد فيما إذا كانت العوائد مساوية للتكلف، فإذا كانت الفوائد كافية لتغطية الكلف فإن الأفراد يسعون إلى بذل الجهود الأكبر.

نموذج بورتر ولولر في التوقع

اعتماداً على نظرية فروم في التوقيع بين كل من بورتر ولولر نموذجاً لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضنا بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عوائد ومكافآت

داخلية وخارجية، وهذه العوائد الداخلية والخارجية تقود إلى الرضاء عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية. وهي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية.

كما تضمن النموذج عنصراً آخر يؤثر على رضاء الأفراد ودوافعهم نحو العمل، وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، ولذلك فإن النموذج أوضح بأن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً (Should be and is) ومن العوامل التي تكون مدخلات العمل، المهارات والخبرات والجهود ومستوى التعليم، حيث أن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوائد التي يستلمونها، حيث كلما زادت هذه المدخلات يتوقع الأفراد زيادة في العوائد المستلمة من قبلهم. مثل على ذلك، أنه إذا شعر الفرد العامل بأنه يؤدي عمله بصورة أفضل من زملائه وأن ما يمتلكه من خبرات ومستوى تعليمي ومؤهلات التي هي عناصر ضرورية للأداء فإنه بالضرورة سوف يتوقع بأن تكون النتائج المتمثلة بالعوائد سائرة بنفس الاتجاه أي تكون أكثر من زملائه فإذا كانت هذه العوائد كما يتوقع فإنه سوف يكون راضياً عن عمله، أما إذا كانت أقل مما يتوقع فإنه سيكون غير راضي، ومن جهة أخرى فإذا كانت العوائد المستلمة فعلاً أكثر مما يتوقع فسينتابه شعور بالذنب.

نظرية الهدف Goal Theory

من النظريات التي حاولت تفسير الدافع نظرية الهدف التي طورت من قبل Locke، حيث أوضح لوك بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وبشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد.

لقد دعمت الكثير من الدراسات والابحاث هده النظرية موضحة بان الافراد يندفعون إلى العمل عندما تحدد لهم أهدافهم حتى وإن كانت هذه الأهداف بدرجة عالية من مكوناتها فما زالت هناك معلومات مرجعة للأفراد عن مستوى أدائهم.

يمكن الاستنتاج من هذه النظرية والدراسات والأبحاث التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم ما يلي:

1- تحديد وتوضيح الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها.
2- تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.
3- فتح قنوات للتغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم.

نظرية الدافع للإنجاز Achievement Theory

لقد أوضح ديفيد ماكليلاند (David Meclelland) أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين، هي:

1- الحاجة للأداء Achievement need، وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماداً على الظروف والمعايير المحددة له.
2- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين Affiliation need، وهي تمثل الحاجة للصداقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.
3- الحاجة للسلطة Power need، إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقاً لرغبتهم.

وجد ماكليلاند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وذلك بعمل أشياء أفضل أو أداء أفضل، ولذلك فهم

يبحثون عن المسئوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها ان التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

1- من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.
2- إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء الأعلى.

الرضا عن العمل

يشير مفهوم الرضاء عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضاء عنه.

فؤثر الرضاء عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة، ومن هذه الظواهر معدلات الدوران ومعدلات الغيابات والشكاوي ومعدلات الحوادث أثناء العمل والرضاء عن العمل ومعدلات الأداء.

ولذلك فإن الكثير من المنظمات غالباً ما تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضاء الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكاً لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضاء.

إن الرضاء عن العمل، وهو جزء من الرضاء عن الحياة بصورة عامة، حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضائهم.

ولقد أكدت الكثير من الدراسات حول رضاء الأفراد أن هناك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها الرضاء العام للأفراد العاملين، هذه العوامل منها ما يتعلق بواقع العمل والمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومدركاتهم.

العوامل المؤثرة على الرضا عن العمل:

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين، الأولى، كمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

عوامل بيئة العمل الداخلية Wiork Environment Variables

إن الرضاء عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاءه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفردية. والعوامل التي تؤثر في درجة رضاء الأفراد عن العمل، هي الآتي:

1) الأجور والرواتب Wages and Salery

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضاء عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر وهو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضاء، وإنما فقط تمنع عدم الرضاء، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:

أ) أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

ب) إن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى وغير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتمييز ورمز للتفوق والنجاح.

2) محتوى العمل وتنوع المهام Work content and task Verity

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي Vertical Loading كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاؤه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهزربرج وهاكمان.

3) الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل Autonomy and Work control

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاؤه عنه أي عن العمل.

4) إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل Personel Ability and Knowledge

حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضاء الأفراد بشكل إيجابي. حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضاء عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابلياته.

5) فرص التطور والترقية المتاحة للفرد
Development and Promotional Opportunities

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضاء عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

6) نمط القيادة Style of headship

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضاء العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل.

7) علاقة الفرد بالأفراد الآخرين The Relationship with Work Group

إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضاء الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح ومن الجدير ذكره في المجال أن قوة العلاقة بين رضاء الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء. وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

8) ظروف العمل المادية Physieal Working Conditions

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما وتؤثر هذه الظروف ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضاه الأفراد عن العمل.

9) عدالة العائد Reward Equity

لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسياً بمدخلاته (مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه،... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم.

فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه الرضاء وتدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين Personal Variable

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهن عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

1) الجنس Sex

إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتهما بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التغيير ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.

2) العمـــر Age

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر عن العمل؛ إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضاء عن عملهم الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكليفاً من الأفراد الأصغر سناً.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى "5" سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضا.

إن انخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن ان يعزى إلى زيادة حاجات الأفراد للإشباع.

3) طول فترة الخدمة Tenure

إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة تكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترفيه المتاحة له في العمل.

ففي إحدى الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والرضا عن العمل أشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن الترقية أنه كلما زاد عدد سنوات عمل الأفراد كلما قل الرضا عن الترقية في العمل.

هذا يمكن تفسيره إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبرتهم ومعرفتهم مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل.

4) المستوى التعليمي Educational Level

إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. عن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها، مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعال ذات متطلبات تتناسب، وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

هذه العوائد تحدد درجة العلاقة بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين والرضا عن العمل.

تطبيقات نظريات الدوافع في واقع العمل

يناقش هذا الفصل الأساليب المستخدمة في المنظمات لزيادة دافعية الأفراد العاملين نحو أعمالهم. هذه الأساليب تعتمد على النظريات التي سبق وأن تمت مناقشتها في الفصل السابق، إن الجانب الأول سيركز على إعادة تصميم العمل ويركز الجانب الثاني على إعادة التصميم التنظيمي أما بقية الفصل فيحدد بعض المشاكل والمعوقات المرتبطة بتطبيق نظريات الدوافع.

المبحث الأول: إعادة تصميم العمل Jop Redesign

لقد أوضحت نظريات الدوافع التي سبق عرضها في الفصل السابق بأن الدافعية والرضا عن العمل يزداد بزيادة الاستقلالية في العمل والحرية التي تعطى للأفراد في عملهم. حيث أنهم ليسوا أجهزة آلية يوجهوا وفقاً لبرنامج خاص في المنظمة وإنما هم أفراد وعناصر بشرية لا بد وأن تؤخذ رغباتهم وقدراتهم بنظر الاعتبار، ولقد نمى الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بعد ظهور العلوم السلوكية التي كانت محصلة واقع عمل المنظمات، وما انبثق عن الأساليب التقليدية المستخدمة من قبلها في توجيه الأفراد العاملين من سلبيات هذه السلبيات تتركز في انخفاض الدافعية والرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين إضافة إلى الظواهر السلبية الأخرى الناجمة عن هذه الظواهر الأساسية.

ومن الأساليب التي اعتمدتها المنظمات في الدول المتقدمة كوسيلة من الوسائل الضرورية لتقليل عدم الرضا أو زيادة العاملين عن أعمالهم والمؤثرة على رفع الإنتاجية. إعادة تصميم الأعمال ليلائم المتطلبات الإنسانية بدرجة رئيسية.

مفهوم تصميم الأعمال:

يمكن تعريف العمل بأنه عملية تشكل المهام والنشاطات الفردية للعمل لموكله إلى الفرد العامل العامل أو إلى مجموعة من العاملين.

فمن خلال تحديد الواجبات والمهام يتحدد محتوى العمل (Work Content)، وتتحدد بالتالي مسئوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والعلاقات الناجمة عنه لتلائم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية في المنظمات.

وتتم إعادة تصميم العمل وفقاً للحاجة إلى بعض الجوانب الأساسية المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين. فقد يعاد تصميم العمل من خلال إعادة تصميم المهام بحيث يصبح محتوى العمل أكثر إثراء، وهذا ما يسمى بإثراء العمل من خلال التصميم أو إعادة التصميم (Jop Envichmen)، وقد يثري العمل من خلال الأفراد أي إضافة عناصر معينة للأفراد وهذا ما يدعى بإثراء العمل من خلال محتوى الأفراد العاملين Personal Content، حيث تضاف عناصر أساسية تقلل من الملل والسأم من العمل وتؤدي إلى تطوير الأفراد العاملين في عملهم ورغبتهم فيه، وسنأتي بالتفصيل على أساليب إثراء محتوى العمل ومحتوى الأفراد لاحقاً.

عناصر تصميم العمل Elcments of Jop Desgn

إن عناصر تصميم العمل تتركز على ثلاثة عناصر رئيسية، هي:

العناصر التنظيمية والعناصر السلوكية والعناصر البيئية، وهذه العناصر الثلاثة تترابط بينها لتشكل نوعية حياة العمل للأفراد العاملين (Quality of Work Life) ولذلك فمن الضروري عند إعادة تصميم العمل إيجاد نوع من التوافق بين العمل والفرد العامل لكي يشمل العمل العناصر التي يرغب فيها الفرد العامل.

إن العناصر التنظيمية تشكل ما يسمى بالمدخل الميكانيكي الذي يركز على تحديد الطريقة الأفضل لبناء العمل لغرض رفع الكفاءة، أما العناصر السلوكية فتشكل ما يسمى بالمدخل الدافعية والذي يركز على خصائص العمل المؤثرة على دافيعة الأفراد واتجاهاتهم وتضم العناصر البيئية كل من المدخل البيولوجي والمدخل الحركي Biological and Motor Approach، إذ أن المدخل البيولوجي يشير إلى ما يسمى بالهندسة العشرية Ergonomics الذي يربط بين الخصائص الجسمية للافراد

وبيئة العمل المادية من خلال إعادة تصميم المعدات والاجهزة المستخدمة في العمل وفق المتطلبات الجسمية أما المدخل الحركي الإدراكي Motor Perception فيشير إلى أهمية الأخذ بالمحددات والقابليات الذهنية عند تصميم الأعمال.

العناصر التنظيمية في تصميم العمل Organization Elements

تتمثل العناصر التنظيمية للعمل بالجوانب التالية:

1) ميكانيكية العمل Mechanistic Approach

وهذا الجانب يتحدد بالمهام التي يتضمنها العمل وكيفية تجميع وترتيب هذه المهام لغرض تقليص الوقت والجهد المبذول من قبل الافراد العاملين. إن عملية تجميع المهام التي تؤدي إلى ظهور التخصص في العمل Specialization وفي الغالب تكون الأعمال المتخصصة ذات دورات قصيرة أي يتم إنجازها بسرعة ومن ثم إعادة تكرار نفس المهمة مرة ثانية وثالثة وهكذا.

إن تجميع الأعمال بهدف التخصص يركز على تحقيق الأهداف التالية:

أ) تحقيق الكفاءة في الجهود المبذولة.

ب) تحقيق الكفاءة في الوقت المعروف لأداء العمل.

ج) تقليل كلف العمل.

د) تقليل ما يحتاجه الفرد من برامج تدريبية.

هـ) تقليص وقت التعلم على العمل.

ومن الجدير بالذكر أن هذا المدخل يمكن تطبيقه بفاعلية على الأفراد العاملين غير الماهرين أو الذين هم بمستوى تعليمي منخفض.

2) تجميع العمل لكي يحقق التدفق Work Flow

تعتمد هذه الطريقة في تصميم العمل على طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة ذلك أن المنتج أو الخدمة يقرران التعاقب للعمليات والتوازن بين الأعمال لإتمام

العمل بصورة كفوءة وفعالة فعند تصميم عمل صناعة السيارة لا بد وان يركب هيكل السيارة قبل الإطارات مثلاً.

3) تطبيقات العمل Word Practices

عند تصميم العمل لا بد أن تؤخذ رغبات الأفراد العاملين وممثليهم ومدى قبول الأطراف المختلفة في المنظمة، ووفقاً للاعتبارات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

لذا لا يمكن للإدارة تجاوز بعض الاعتبارات عند إعادة تصميم العمل مثال على ذلك من الصعوبة إلغاء بعض الأعمال وإضافة مهامها إلى أعمال أخرى مما يؤدي إلى إضافة أعباء هذه المهام على الفرد العامل الذي يؤدي عمله الأساس.

العناصر السلوكية في تصميم العمل Behavioral Flewents

عند تصميم وإعادة تصميم الأعمال من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار حاجة الأفراد العاملين إلى نوعية حياة العمل، فالأفراد الذين لديهم حاجة قوية للأداء لإرضاء الحاجات العليا يكون أداءهم للعمل أفضل ورضاهم عن العمل أعلى عندما تكون الأعمال التي يؤدونها محتوية على نوعية حياة عالية high quality of life. ويؤكد الباحثون في هذا المجال بأنه لا بد وأن تتضمن أعمالهم أبعاداً مهمة لإثبات الذات منها:

1- أن تكون المهام لهم متنوعة وتتطلب استخدام مهارات وقابليات مختلفة.
2- الاستقلالية في العمل أي المسؤولية الكاملة لما يؤديه الفرد، وهذا يكون من خلال توفير الصلاحيات التي تمنح للأفراد العاملين فيما يتعلق بأدائهم لعملهم مما يؤدي إلى زيادة مركزهم الاجتماعي وشعورهم بنوع من التمييز، ولقد أثبتت بعض الدراسات بأن عدم توفر استقلالية في العمل يؤدي إلى الأداء المنخفض ويولد عند الأفراد اللامبالاة.

3- تكامل المهام والعناصر الاساسية المؤثرة على إرضاء الافراد من العمل، حيث أن عدم وجود تكامل في المهام المنجزة من قبل الأفراد يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والفخر بالنتائج التي يتوصل إليها الأفراد العاملون، ولحل هذه المشكلة ممن الممكن تجميع عدة مهام وأنياطه مسؤولية تنفيذها للفرد مما يؤدي إلى شعور الأفراد بمساهمتهم الفعلية في العملية الإنتاجية أو الأداء.

4- التغذية العكسية تتمثل المعلومات المرجعة للفرد حول أدائه، حيث كلما كانت المعلومات واضحة وتعكس للفرد العامل مستوى أدائه ونقاط القوة والضعف فيه كلما أدى ذلك إلى تمكين العلاقة وزيادة دجة الثقة بين الفرد وعمله وبين الفرد ومنظمته من جهة أخرى.

إن الخصائص المذكورة في الفقرات السابقة ذات تأثير كبير على الجوانب النفسية السلوكية للأفراد العاملين فهي تولد واقعية أعلى وأداء أفضل إذا ما توفرت في العمل ووفقاً لظروف معينة تتعلق بالعمل وبخصائص الأفراد العاملين. وهنا يبرز السؤال التالي، كيف يمكن الموازنة بين العناصر التكتيكية للعمل والتي تؤكد وتركز على كفاءة العمل من خلال المدخل الميكانيكي الذي سبق ذكره بين العناصر السلوكية للعمل والتي تؤكد على توسيع وإثراء العمل وتعظيم المهام؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد وأن يتم اختبار درجة الأرجحية أو الأفضلية بين كل من الكفاءة والعناصر السلوكية وفقاً لبعض المؤشرات والتي منها الإنتاجية أي الأداء والرضا عن العمل ومستوى أو درجة التعليم وكذلك معدل الدورات. أي أن على إدارة الأفراد عند الشروع بتصميم أو إعادة تصميم الأعمال دراسة للعلاقات التالية:

الإنتاجية مقابل التخصص

من الملاحظ أنه كلما ازداد التخصص في العمل كلما ارتفعت الإنتاجية إلى أن تصل إلى مستوى معين تبدأ الإنتاجية عند هذا المستوى بالانخفاض نتيجة ظهور العوامل السلوكية، والنفسية المؤثرة على درجة أداء الأفراد العاملين، من هذه العوامل السلوكية الشعور بالملل والإجهاد النفسي مما يترتب عليه ضرورة تقليل درجة التخصص والتخطيط البياني التالي يوضح ذلك.

الرضا عن العمل مقابل التخصص

إن علاقة الرضا عن العمل مع التخصص في العمل علاقة عكسية، حيث كلما زاد التخصص بدرجة كبيرة يبدأ رضا الأفراد العاملين بالانخفاض، إن انخفاض الرضا عن العمل بعد نقطة معينة من التخصص في العمل سببه فقدان العمل لعنصر مهم من العناصر السلوكية وهو التنوع إضافة إلى عنصر التكامل أي أن الفرد العامل يشير بأن العمل الذي يؤديه غير مهم لانخفاض المسؤوليات والمهام التي يتضمنها والمخطط التالي يوضح ذلك.

درجة التعلم مقابل التخصص في العمل

إن درجة التخصص في العمل تحدد نسبة التعلم خلال وقت معين، حيث كلما زاد التخصص العمل كلما كان يتعلمه الفرد قليلاً، وبالتالي هذه النسبة الكلية للعمل المتخصص بدرجة عالية تتطلب وقتاً أقل مما لو كان العمل أقل تخصصاً، وبعبارة أخرى القول بأن نسبة التعلم للأعمال المتخصصة بدرجة كبيرة تصل بسرعة أكبر إلى المستويات القياسية المحددة في حين أن الأعمال المتخصصة تأخذ وقت أطول لكي تكون متعلمة.

دورات العمل مقابل التخصص

على الرغم من أن العمل المتخصص أسرع تعلماً، لكن مثل هذه الأعمال يترتبط بها دم الرضا المؤدي إلى زيادة أو ارتفاع معدلات الدوران في الأفراد

العاملين، مما يتطلب معه ضرورة الانتباه والتركيز على العناصر السلوكية بدرجة أكبر عندما يعاد تصميم مثل هذه الأعمال.

العناصر البيئية في تصميم العمل Environmental Elements

عند تصميم العمل لا بد وأن يأخذ المصممون بنظر الاعتبار بعض المتغيرات البيئية المؤثرة على صفحات وخصائص وقيمة العمل. هذه المتغيرات، هي:

1) قابليات الأفراد العاملين الحالية أو الممكنة التوفير:

لا بد أن تكون هناك موازنة بين اعتبارات الكفاءة وقابليات الأفراد الحالية أو التي من الممكن تهيئتها لأداء الأعمال. فعندما لا تتوفر لدى المنظمة القابليات والمهارات الضرورية لأداء عمل معين لا بد وأن تصميم الأعمال بشكل بسيط تتطلب تدريب غير عالي. إن العمل المعقد جداً وكذلك العمل البسيط والسهل بدرجة كبيرة ليس من السهل الحصول على أفراد لشغلهما حتى مع وجود نسبة عالية من البطالة.

2) التوقعات والتصورات الاجتماعية:

لا بد وأن تؤخذ تصورات الأفراد العاملين والمنبثقة من عدة عوامل كالتطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية المساهمة في تغير اتجاهات وسلوك الأفراد نحو الأعمال.

إن الأفراد العاملين الذين يرغبون بظروف بيئية جيدة من تهوية وإضاءة وساعات عمل محددة لا بد وأن تصميم الأعمال التي يؤدونها لتتضمن هذه العناصر البيئية المؤثرة على درجة الرضا والدافعية لديهم نحو العمل.

إن التصورات والتوقعات من قبل الأفراد في تغير مستمر ناجم عن تغير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والكثافية للمجتمع، فالفرد الذي كان يقنع بأجور زهيدة في ظل الظروف الاقتصادية غير المتطورة أصبح يشعر بالإحباط إن لم تلبي الإدارة حاجاته المادية المتنامية، وفي الوقت نفسه يلاحظ أنه حصل الكثير من

التغيرات في حياة الافراد العاملين في الوقت الحاضر التي اثرت على اتجاهاتهم وحاجاتهم في العمل بحيث أن الفرد العامل الذي كان يعمل برضا عال وإنتاجية عالية في ظروف عمل غير مناسبة أصبح في الوقت الحاضر يتذمر ويشكو من هذه الظروف ويطالب بتعديل لها ولذلك فإن مدخل تطبيقات العمل وفقاً لوجهة نظر الأفراد العاملين وممثليهم كالنقابات والاتحادات المهنية أصبح أكثر استخداماً في تصميم الأعمال وفقاً لهذه التطورات.

أساليب إعادة تصميم العمل

وفقاً لما أوضحنا من عناصر مختلفة لا بد وأن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تصميم أو إعادة تصميم الأعمال، فإن أمام مصممي الأعمال بعض المؤشرات المهمة التي لا بد من دراستها لتقرير وتحديد الأساليب الفاعلة في تصميم العمل، من المؤشرات الأساسية الآتي:

1-مدى التنوع في العمل.
2-الاستقلالية في العمل.
3-تكامل المهام.
4-التغذية العكسية.

إن المؤشرات أعلاه تزيد من نوعية حياة العمل للأفراد العاملين الذين يعملون في الأعمال ذات التخصص العالي (Jop overspecialzed) والتي تتطلب إعادة تصميم لتوفير العناصر الضرورية لرفاهية الأفراد في العمل ولغرض زيادة الدافعية لدى الأفراد ورفع مستوى الأداء في العمل.

أما الأعمال هي أقل من مستوى التخصص المطلوب أي الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي تضم مهاماً ومسؤوليات عديدة، فهي الأخرى تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها (Simplification) ويتم ذلك من خلال حذف بعض المهام غير

المهمة والإبقاء على المهام الرئيسية فيها، ومن الاساليب التي يمكن تطبيقها في إعادة تصميم العمل ما يلي:

1) المناوبة في العمل Jop Rotation

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الأفراد من عمل لآخر، إذ يكتب الأفراد خبرات ومعارف من هذه الأعمال المتنوعة، فضلاً عن ذلك أن هذا الأسلوب يقلل من الملل والضجر المتسبب من عمل واحد (متخصص) ويؤدي إلى منح الفرد الفرصة لاستخدام قابلياته ومهارته إضافة إلى معرفته بأنواع الأعمال الموجودة في المنظمة مما يتيح له الشعور بذاته كفرد فاعل وإشباع حاجة تأكيد الذات.

من الملاحظ أن هذه الطريقة لا تؤدي إلى إضافة مهام أو توسيع في المهام أو إضافة صلاحيات، وهذا أحد المآخذ على هذه الطريقة كأحد طرق أو أساليب إعادة تصميم الأعمال، حيث أن واقع العمل لا يتغير وإنما تتم مناقلة الأفراد إلى آخر.

2) توسيع العمل Jop Enlargement

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعية في عمل الأفراد وخاصة بالنسبة للأعمال المتخصصة بدرجة كبيرة والتي تكون دورتها قصيرة جداً Short cycle ذلك أن هذه الأعمال ذات التخصص العالي كما سبق وأن ذكرنا تؤدي إلى حصول الملل وعدم الرضا وانخفاض الدافعية والأداء وزيادة معدلات الدوران بسبب الإعادة والتكرار لنفس المهام المنجزة من قبل الأفراد.

إن أسلوب توسيع العمل يؤدي إلى زيادة الاستقلالية والمسؤولية للأفراد العاملين تجاه المهام المضافة. لكن مما يعاب على هذا الأسلوب أنه يضيف مهام أفقية Horizontal Loading ذلك أن المهام المضافة في نفس المستوى من المسؤولية، ولذلك فإن العمل وفقاً لذلك يفتقد إلى عناصر التشويق أي أنه يبقى عملاً مملاً.

لذلك عندما يلجا مصمموا الاعمال إلى الاخذ بهذا الاسلوب، فممن الممكن تضمينه باستراتيجية أو أسلوب آخر لزيادة الاستقلالية وتقليل الملل لدى الأفراد العاملين في مثل الأعمال وأفضل الأساليب الممكن استخدامها هي أسلوب الوقت المرن Flextime ففي استفتاء حول درجة تفضيل أسلوب وقت العمل المرن، كانت النتيجة تشير إلى أن الأفراد الذين يعملون في أعمال روتينية وذات مهام ومسؤوليات مع قلة الصلاحيات أي الأعمال في المستويات الدنيا في المنظمة، مثل هؤلاء الأفراد يفضلون هذا الأسلوب لشعورهم بأنهم سيوفرون وقتاً معيناً في الأسبوع وليكن يوماً واحداً إضافياً وفقاً لهذا الأسلوب دون وجود عمل ممل لديهم.

3) إثراء العمل Jop Enrichment

بموجب هذه الطريقة تضاف عناصر للأعمال تدعى في بعض الأحيان بعناصر محتوى الأفراد Personal Content إذ يتم إضافة العناصر الدافعة (Motivators)، التي جاء بها هرزبرج في نظريته ذات العاملين، إذ أن الأعمال التي تؤدي إلى انخفاض الرضا والدافعية لدى الأفراد العاملين لا بد من إعادة تصميمها لتوفير الفرصة للأفراد للنمو والتطور من خلال زيادة معرفتهم وفهمهم ومستوى الإبداع في العمل لديهم.

إن إثراء العمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤدوا مهان معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم.

من الخصائص الرئيسية لهذا الأسلوب الآتي:

1- يؤدي إلى إضافة صلاحية للعمل أي أن عنصر التخطيط يكون واضحاً في العمل إضافة إلى عنصر التنفيذ، ولذلك فإن هذا الأسلوب يدعى بالتحليل العمودي Vertical Loading وبذلك فإن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم (Plan Do control).

2- إعطاء الحرية للافراد العاملين لتطقبيق طرائق بديلة ومتعددة لاداء أعمالهم.

3- الإشراف الذاتي من قبل الأفراد العاملين على أعمالهم دون تدخل من قبل المشرف المباشر.

4- عند إثراء العمل من الممكن أن تناط بعض المسؤوليات التي تكون في المستويات العليا بالمنظمة بالمستويات الدنيا في المنظمة.

أي تتم إعادة تصميم الأعمال الدنيا لتشتمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا.

من الأساليب التي طورت في مجال إثراء العمل لتوفير نوعية أفضل ودافعية أعلى لأداء العمل، أسلوب تيرنر ولورنس Turmer and Lawrence المتضمن جدول الخصائص الأساسية للمهام Requisif Task Attributes الذي يقيس الصفات التالية:

أ. التنوع

ب. الاستقلالية

جـ. التفاعل المطلوب

د. التفاعل المتاح

هـ. المعرفة والمهارة المطلوبة

و. درجة المسؤولية.

وتأنياً على هذا الأنموذج فقد تم تطوير أنموذج آخر من قبل هاكمان وأولدهام وهو نموذج خصائص دوافع العمل المسمى بدرجة الاستعدادات الدافعية الكافية (MPS) Motivating Potential

حيث أن وفقاً لهذا الأنموذج فإن التنوع والتطابق ودلالة أو أهمية المهام لها تأثير إضافي وبشكل جمعي في تحديد فيما إذا كان العمل ذا معنى Meaningful، وهذا يعني أن التنوع Variety هو عدد من النشاطات المختلفة التي تنجز من قبل

الفرد أما التطابق والتكافل Identity فيمثل درجة تكامل المهام التي تشكل العمل الكلي. وتتضمن أهمية ودلالة المهامSignificance مدى تأثير العمل المنجز على الأعمال الأخرى داخل أو خارج المنظمة. في حين أن الاستقلالية Autonomy فتشير إلى المسؤولية تجاه المخرجات أو الإنتاج النهائي من العمل، أما التغذية العكسية Feed back فهي الحصول على المعلومات حول نتائج العمل.

ووفقاً لما سبق يمكننا القول. أن الاستقلالية والتغذية العكسية لهما أهمية واضحة وكبيرة إذ أن الدرجة القريبة من الصفر أو الدرجة القليلة جداً لهاتين الفقرتين سوف تنتج درجة درجة دافعية محتملة قريبة من الصفر أو الصفر.

إن إثراء العمل يمكن أن يكون فاعلاً في بعض الأعمال وغير فاعل في أعمال أخرى. فالأعمال التي تكون في طبيعتها مؤدية إلى حصول ملل لدى الفرد الذي يؤديها فربما يتم اللجوء إلى إحلال المكائن محل الأفراد لحل مشكلة الملل والضجر. كما ويمكن استخدام أسلوب المناوبة في المسؤوليات Rotation of Responsibilities، كما ويمكن استخدام فرق العمل لأداء الأعمال الروتينية حيث تناط المهام التي تنجز من قبل كل من الماكنة والأفراد كما هو الحال في الخطط التجميعية أي مجموعة من الأفراد بحيث تكون مسؤولية كل فرد غير ثابتة بمهمة معينة.

4) أسلوب العمل المرن Flextime or Flexible

من الممكن تكييف ساعات العمل للأفراد العاملين من خلال تكثيف أو الضغط على أيام العمل الأسبوعي، بحيث أن العمل الذي ينجزه الفرد العامل خلال (5) أو (6) أيام في الأسبوع بمعدل 8 ساعات عمل من الممكن أن ينجز بتغيير جدولة بجعله (10) ساعات يومياً وباختصار يوم من أيام العمل الاعتيادي أن هذا الأسلوب لا يعبر عن مرونة في ساعات العمل على الرغم من أنه يؤدي إلى زيادة الحرية للفرد خارج موقع العمل أما أسلوب وقت العمل المرن فمن الممكن استخدمه مع جدولة العمل المكثف لكن في أكثر الأحيان يعتبر كبديل له، حيث أنه في ظل هذا

النظام Flextime يتوقع من الأفراد العمل نفس الساعات كل يوم وخلال أيام الأسبوع المحددة لكن يعطون مرونة في تحديد متى يبدأ عملهم اليومي بحيث أنه لا بد من تحديد الساعات اليومية التي تكون مفروضة على الأفراد العاملين من قبل المنظمة وكجميع الأفراد أي لا يمكن التصرف فيها (Core time) فلا بد من العمل في هذه الساعات، وهناك ساعات محددة في الغالب قبل الساعات المطلوبة وجود الأفراد جميعهم خلالها أي في بداية يوم العمل، هذه الساعات تعتبر الساعات المرنة والشكل التالي يوضح جدولة العمل وفقاً لهذا الأسلوب.

يؤدي تطبيق أسلوب العمل المرن إلى إنخفاض معدلات الغيابات والدوران وارتفاع في الإنتاجية والرضاء عن العمل، لكن أحد المحددات على هذا الأسلوب هو عدم إمكانية تطبيقه عندما يتم أداء العمل بشكل مستقل أي أنه عند الحاجة لوجود الجميع سوية في نفس الوقت يكون هذا الأسلوب أقل إمكانية في التطبيق.

5) إثراء مجموعات العمل Croup Enrichment.

يمكن تعريف مجموعة العمل بأنها جماعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم والذين لديهم إدراك لأهمية عملهم الواحد مع الآخرين بحيث يضع كل فرد مصلحة الفرد الآخر في الحسبان.

هناك مجموعة العمل الرسمية Formal group ومجموعة العمل غير الرسمية Informal group حيث أن المجموعة غير الرسمية تنشأ من التفاعلات غير الرسمية أو غير المحددة في التنظيم الرسمي بين الأفراد العاملين بعكس مجموعات العمل الرسمية التي تحدد ويحدد أعضاؤها من قبل المنظمة لأداء مهمة معينة.

ومن مجموعات العمل الرسمية اللجان المشكلة لأداء مهمة محددة.

إن مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية تشكل الأنظمة – الفرعية الداتيميكية في المنظمة.

هناك مجموعة من النظريات التي تركز على عمليات التفاعل بين الأفراد في المجموعة، هذه النظريات وضعت وفقاً لأفكار ونماذج معينة فمثلاً هو مانز

Homans الذي شارك مايو في تجاربه حول العلاقات الإنسانية يحدد صفات ومفهوم الجماعة بأربعة مجاميع من المتغيرات.

1- المجموعة تتضمن نشاطات سواء كانت هذه النشاطات مرتبطة بالعمل أو موجهة للراحة.
2- المجموعة تتضمن تفاعلات بين أعضائها.
3- لدى المجموعة مشاعر وأحاسيس وعواطف مشتركة.
4- لديها معايير ومقاييس للسلوك القويم والسلوك غير القويم.

لقد ركز هومانز على التفاعلات حيث أن المجموعات تنبثق وتشكل من أفراد يلتقون ويتحدثون ويعملون سوية ولديهم مشاعر إيجابية تجاه هذا التفاعل والراحة تجاه الآخر.

ومن الجدير ذكره أن المجموعات لديها هياكل وشبكات إتصال، حيث أن هيكل المجموعة يحدد الدور الذي يلعبه أفرادها والمقصود بالدور "Role" هو واحد أو أكثر من النشاطات التي تترابط لإنتاج المخرجات التنظيمية – فأعضاء المجموعة يحددون تصوراتهم حول سلوك كل عضو فيه وهذه التصورات تدعى بالادوار المتوقعة Expected Roles، فأحد الافراد في المجموعة ربما يكون دوره كوسيط لتسوية الخلافات والآخر يتمثل دوره في قيادة المجموعة والآخر مصادرا للمعلومات وهكذا كما وأن للجموعة معايير norms ترتبط بسلوك افرادها المحدد والمرغوب من كل عضو من أعضائها ومن الملاحظ أن القيادة الإدارية لديها الدور الفاعل في توجيه المجموعات حيث أن النظر إلى الأفراد العاملين وإثراء عملهم بشكل انفرادي قد لا يكون ذا أهمية كبيرة في التنظيمات الواسعة والمتضمنة هياكل فرعية داخل النظام الرئيسي في المنظمة.

ولذلك لا بد من الإهتمام بإثراء مجموعات العمل من خلال تحديدها ومعرفة رغباتها ومعاييرها ومن ثم تلبية رغباتها وحاجاتها. ولذلك نركز الدراسات الحالية والحديثة على النموذج القيادي الفاعل بدرجة كبيرة لتحفيز ودفع الافراد والجماعات

للعمل، والنموذج القيادي الفاعل وكما اكدت الدراسات النموذج الموقفي في القيادة وكذلك نظرية الطريق للهدف.

6) أسلوب الإدارة بالأهداف **Management by objectives**

إن الفكرة الأساسية لاسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب التطبيقية لنظريات الدوافع هي أن المديرين يجب أن يديروا للحصول على نتائج معينة لقد ظهر هذا الاسلوب بعد الحرب العالمية الأولى من قبل دراكر Drucker في 1954م وماكريجور Macreger في 1960 أصبحت الإدارة بالأهداف مفهوما واسع الانتشار في الصناعة. هناك العديد من الأسس النظرية لهذا المفهوم منها:-د

أ) عند تطبيق هذا الأسلوب سيندفع الأفراد العاملين للعمل بدرجة كبيرة نتيجة معرفتهم الواسعة بالأهداف التنظيمية.

ب) سوف تزداد دافعية الأفراد ودرجة رضاءهم عن العمل بسبب معرفة النشاطات والفعاليات الاساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ج) ستحدد الأهداف من قبل الأفراد أنفسهم مما يؤدي إلى قبولهم وسعيهم بجدية أكبر إلى تحقيقها حتى لو كانت أهدافا صعبة.

د) إن هذا الأسلوب يحقق استقلالية الأفراد العاملين كأفراد وكمجموعات.

هـ) يتيح هذا الأسلوب للافراد العاملين معرفة ما يمكن توقعه منهم وهذا يؤدي إلى توضيح دور كل منهم.

هناك وجهتي نظر حول كيفية وضع الأهداف، وجهة النظر الأولى ترى أن الأهداف تحدد من قبل الإدارة العليا لكل وحدة في الوحدات الرئيسية في المنظمة وهذه الأهداف الرئيسية تتشعب إلى أهداف فرعية لكل الوحدات الفرعية وفي النهاية يدعى بمدخل الأهداف من الأعلى الأدنى Top-Down Approach.

المدخل الثاني هو مدخل تحديد الأهداف من الأدنى إلى الأعلى Vottom Approach حيث أن الأهداف توضح من قبل الأفراد العاملين وترفع إلى مشرفيهم

ومن ثم يقوم كل من المشرفين والافراد العاملين لمناقشة الاهداف للوصول إلى الاتفاق عليها وإقرارها، وتتواصل هذه العملية وتستمر إلى أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي. هذا المدخل يؤدي إلى إعطاء الأفراد استقلالية أكبر ويشبع الحاجات العليا للأفراد العاملين. الانتقاد الوحيد الموجه لهذا المدخل في وضع وتحديد الأهداف هو أن الأفراد العاملين سيحددوا الأهداف وفقاً لحاجاتهم وليس اعتماداً على الحاجات التنظيمية.

إن العنصر المهم الأساسي في أسلوب الإدارة بالأهداف التغذية العكسية ذلك أن هناك مراجعات دورية للأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف من قبل الأفراد العاملين ولمساعدتهم في تحديد المشاكل المتسببة في حصول الانحرافات بين الأهداف المخططة والمتحققة وكذلك في السيطرة على هذه الانحرافات من خلال تطوير الأفراد العاملين وفقاً للحاجة التدريبية الخاصة إضافة إلى ذلك أن أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط بدرجة كبيرة بتقييم أداء الأفراد فبدلاً من تقويم الأفراد وفقاً لبعض الصفات المساهمة بالأداء الفعال كالإبداع والابتكار فإن تقويم الأداء يكون وفقاً للأهداف المتحققة، ولذلك فإن جزءاً من التغذية العكسية يتضمن قرارات الدفع أو تمديد الأجور وقرارات الترقية، حيث أن الأفراد الذين يحققوا أهدافاً عالية وذات درجة من الصعوبة سوف يستحقوا الترقية.

إن أسلوب الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة كما سبق ذكره على نظريات الدوافع، ومن الجدير بالذكر أن هناك أساليب أخرى تركز على الأهداف والنتائج أيضاً، لكن هذه الأساليب تختلف عن أسلوب الإدارة بالأهداف في أن الأسلوب الآخر يركز على دوافع العاملين في حين أن تلك الأساليب لا تركز على رفع الكفاءة الإنتاجية دون الأخذ بنظر الاعتبار دور الأفراد كأساس في رفع الكفاءة الإنتاجية.

من الأساليب التي تركز على الإنتاجية وتعتمد أساساً على تحديد الأهداف وصولاً إلى النتائج أسلوب تقويم البرنامج Program Evaluation يطبق بصورة عامة في المؤسسات الحكومية لتحديد فيما إذا كانت البرامج المخططة قد تم إنجازها

وفقا لما خططه لها من الكفاءة والفاعلية لهذه البرامج يستخدم معياري معدل العائد/ الكلفة Cost/Benefit والفاعلية/الكلفة Cost/Effectiveness. وأسلوب موازنة البرنامج Planning-Programming-Budgiting (PPB) المستخدم في عملية الموازنة بهدف ربط الكلف بالبرنامج المنجز، وكذلك لغرض توزيع التخصيصات على فقرات البرنامج وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها. كما وأن هناك أسلوب الموازنة الصفرية Zero-Budgeting (ZBB)، هذا الأسلوب قائم على افتراض أساس هو أنه لا بد من تحديد البرامج غير الضرورية وغير المهمة والتي تتطلب تقليص موازنتها أو إلغائها خلال فترة الخطة.

إن الفرق بين البرامج أعلاه وأسلوب الإدارة بالأهداف هو تركيز الأسلوب الأخير على تحسين نوعية حياة عمل الأفراد لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

التصميم التنظيمي

يقصد بالتصميم التنظيمي تصميم الأعمال المنجزة من قبل المجموعات من خلال استخدام مفهوم مجموعات العمل المستقلة Autonomous Work groups كأساس لتحديد المسؤوليات لأداء العمل في المنظمة.

وهناك مدخلين رئيسيين في تصميم العمل لمجموعات العمل التنظيمية.

المدخل الأول هو مدخل الأنظمة التكتيكية الاجتماعية، أما المدخل الثاني فهو المدخل السلوكي الاجتماعي، وسوف نقدم في المبحث الحالي كلاً من هذين المدخلين.

مدخل الأنظمة التكنيكية-الاجتماعية Soeiotechnical System Approah

إن هذا المدخل في تصميم عمل لمجموعة له خاصيتين متميزتين، الأولى أنه يؤكد على أن المنظمة تتكون من كل من المكونات الاجتماعية والتكنيكية أو التكنولوجية، ولذلك لا بد أن تؤخذ هذه المكونات في الاعتبار عندما نحاول تصميم المنظمة أو إعادة تصميمها، أما الخاصية الثانية لهذا المدخل فهي تأكيدة على أن

المنظمة نظام مفتوح Open System حيث يتفاعل مع البيئة الخارجية. وفقاً لهذا المدخل لا بد من البدء بتحليل شامل للمنظمة كنظام لتحديد ما يلي:

1-طبيعة النظام التكنولوجي المستخدم في المنظمة.

2-طبيعة النظام في المنظمة.

3-العلاقة بين المنظمة-والبيئة الخارجية.

إن الهدف الأساسي من هذا التحليل، هو تحديد المهام الأولية Primary tasks المتكونة من مجموعة من النشاطات التي تحدد المحتويات الأساسية لنشاط المنظمة، ومن ثم يتم تحديد المسؤولية ككل مهمة أولية لمجموعة من أعضاء المنظمة-بحيث تكون هذه المجموعة ذات مؤهلات ومهارات تؤهلها للأداء الفاعل، كما وأنه لا بد من تحديد أعضاء المجموعة، بحيث يكون كل فرد فيها متوافقاً مع الآخر مما يؤدي إلى التماسك الجماعي في نفس الوقت تعطي استقلالية لكل مجموعة لتقرير وتحديد كيفية أداء المهام المناطة بها.

يعتمد هذا المدخل على تصميم مجموعات عمل مستقلة تكون مسؤولة عن أدائها لمهامها الأولية، ولذلك فإن أعضاء المجموعة يحددوا الأدوار لكل منهم، وهذه الأدوار عرضة للتغير وإعادة النظر من قبلهم اعتماداً على مهارات ودرجة تفضيل الأعضاء في المجموعة أي رغباتهم.

مبادئ تصميم المنظمة وفقاً للمدخل التكتيكي الاجتماعي

هناك مجموعة من المبادئ في تصميم المنظمة باستخدام المدخل التكتيكي الاجتماعية، هي:

1- توافق الوسائل التنظيمية مع النتائج المنجزة أو المراد إنجازها، وهذا يتطلب استخدام الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف التصميم كاستخدام وتطبيق مدخل المشاركة في إدخال الأنظمة الجديدة عندما يراد إعادة تصميم العمل ليحتوي على استقلالية أكبر لمجموعة العمل.

2- الحد الادنى من المحددات وذلك لجعل هذا الاسلوب اكثر إمكانية في التطبيق والاستخدام في العمل.

3- السيطرة على الانحرافات بقدر الإمكان أو تحديدها إلى الحد الأدنى من خلال معالجتها بالمعارف والخبرات المتوفرة.

4- مبدأ التعدد الوظيفي ويقصد به استخدام عدة طرائق ورسائل ليحقق نفس الهدف أي وجود مرونة في طريقة أداء العمل.

5- تحديد الأدوار بحيث يتم تجميع الأعمال التي تتطلب مشاركة في المعارف والخبرات المتوفرة بنفس المستوى في المنظمة.

6- تصميم أنظمة المعلومانت لتوفير المعلومات للوحدة التنظيمية التي تتطلب هذه المعلومات.

7- الدعم التلازمي والمتماسك للنظام الاجتماعي لتحفيز السلوك الناجم عن التصميم التنظيمي.

8- توفير وتهيئة القيم الإنسانية ونوعية حياة عمل من خلال التصميم الجديد.

9- تهيئة الظروف المناسبة للانتقال من الأسلوب القديم إلى الأسلوب الجديد وفقاً لنظام التصميم الجديد.

10- الاستمرارية في العمل بانتظام ومتابعته.

ولأجل تطبيق هذا المدخل في التصميم التنظيمي آخذين بنظر الاعتبار المبادئ الأساسية في هذا المجال فمن الممكن اتباع الخطوات التالية:

1- تقسيم العمل إلى مجاميع وكل مجمونعة من المهام تعطي المجموعة من الأفراد العاملين (فرق العمل) على أن تكون فرق العمل كبيرة بدرجة أو صغيرة إلى المستوى المؤثرة سلبياً على أداء العمل كما تعطي للمجموعة مسؤوليات استشارية فيما يتعلق بالسيطرة النوعية والخدمات الصحية والهندسية الصناعية وخدمات الصيانة.. إلخ (مجموعة متكاملة في الاختصاصات والمهام).

2- حذف المهام الروتينية إما عن طريق استخدام المكننة، وإما بالتعاون مع منظمة أخرى لأداء هذه المهام.

3- إزالة الفروق في المواقع الوظيفية بين الأفراد وفي كل المجموعات مما يؤدي إلى زيادة المرونة في إجراء التغييرات والتنقلات من عمل إلى آخر عند الضرورة ومن مجموعة إلى أخرى إضافة إلى تسهيل الاتصالات وتمتين الثقة بين الأفراد أنفسهم وبينهم وبين الإدارة.

4- تفويض المستويات الدنيا (فرق العمل التشغيلية) صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم مع إمدادهم بالمعلومات الوافية حول الجوانب الاقتصادية والإدارية.

5- تحديد المكافآت وفقاً للمهارات الممتلكة من قبل الأفراد Skill-bised System، ويتم تحديد المهارات من قبل قائد المجموعة.

ومن الجدير ذكره أن النتائج المترتبة عن تطبيق هذا الأسلوب تؤدي إلى زيادة الفاعلية والكفاءة للعمليات في المنظمة فضلاً عن إثرائها لحياة الأفراد والمجموعات من خلال شعورهم الكامل بأهمية عملهم ومكانتهم ومن خلال الاستقلالية المعطاة لهم مما يترتب عليه زيادة رضائهم عن العمل.

المدخل النفسي أو السلوكي-الاجتماعي Social Psychology Approach

يركز هذا المدخل اهتمامه على مجموعة العمل نفسها بدلاً من المنظمة كنظام كما مر معنا في المدخل السابق لقد طور هذا المدخل من قبل كل من هاكمان وأولدهام في 1980م Hackmand and oldham، حيث ركزا في نموذجهما على الإدارة الذاتية في عمل المجموعة Self- managing work groups التي من الممكن تعريفها على أنها المجموعة التي تمتلك صلاحيات لإدارة مهامها ذاتياً وعلاقاتها مع بعضها لأداء هذه المهام.

يتضمن هذا المدخل ثلاثة أسس رئيسة هي:

1- تصميم مهام المجموعة بالشكل الذي يؤدي إلى الاداء الافضل وفقا للجهود المبذولة.

2- تركيب المجموعة بحيث تتكون من أعضاء يمتلكون المهارات والمعارف التي يمكن تطبيقها في العمل.

3- تحديد معايير المجموعة بحيث تؤدي إلى تماسك الجماعة وتحقيقها الأداء الملائم وفقاً للاستراتيجيات المستخدمة من قبلها.

تصميم مهام المجموعة Design of the Group Task

إن طريقة التصميم لا بد وأن تفترض الفاعلية في التأثير على جهود مجموعة العمل لأداء المهام. وهذا يتطلب معرفة دوافع ا لأفراد وخصائص العمل، ولقد تم تحديد هذه الخصائص من قبل كل من هاكيمان وأولدهام التي تحفز ا لأفراد لزيادة جهودهم وهي تنوع المهام وتكاملها، وأهميتها للفرد والمجموعة والاستقلالية الممنوحة للأفراد في تحديد أسلوب العمل، وكذلك التغذية العكسية.

تركيب المجموعة Composition of the Group

إن طريقة تركيب المجموعة يكون وفقاً لمدى توفر المهارات والمعارف المهمة لأداءِ الأعمال ولزياة فاعلية مجموعة العمل، وهناك أربعة صفات لا بد من أخذها في تركيب المجموعة، هي:

أ) أن تتضمن المجموعة أعضاء يمتلكون مستويات ملائمة من الخبرة في أداء المهمة.

ب) أن تكون المجموعة كبيرة لكي تكون مؤهلة لأداء العمل.

ج) لا بد وأن يكون لدى الأعضاء مهارات العلاقات الإنسانية إضافة إلى المهارات المرتبطة بالعمل.

د) لا بد وأن تكون المجموعة متوازنة من حيث التشابه والاختلاف.

معايير المجموعة حول الأداء Group Norms about performance

تؤثر المعايير الموضوعة من قبل المجموعة على الاستراتيجيات المستخدمة من قبلها للأداء. حيث تحدد معايير المجموعة الجهود المبذولة من قبل أفرادها والمعارف والمهارات كذلك مما ينتج عنه فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف.

وأخيراً يمكننا القول أنه لغرض تشكيل مجموعات عمل فاعلة وإعادة تصميم عملها من خلال هذا المدخل ال بد وأن يؤخذ بنظر الاعتبار بعض العوامل التنظيمية المساهمة في الأداء الفعال للمجموعة كالعوامل التنظيمية المتمثلة بنظام المكافآت والسيطرة على الأداء لا سيما في ظل الإدارة الذاتية للمجموعة، ولا بد وأن تكون هذه المكافآت أو المحفزات مستندة على أداء المجموعة بدلاً من أداء الأفراد، كما وأنه لا بد من توفير البرامج التدريبية والاستشارية لتطوير الكفاءة والمهارات، والعامل المهم أيضاً الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا في تهيئة المعلومات الواضحة والكافية حول متطلبات العمل لكل مجموعة والتي بدونها لا تستطيع المجموعة تحديد معايير الأداء وتحديد أهدافها مما يؤثر بالتالي على حصول انحرافات غير مسؤولة عنها. ومن العوامل الرئيسية الأخرى والتي تعتبر حجر الأساس في بناء نموذج متكامل في تصميم العمل وفقاً لهذا المدخل هو العلاقات الداخلية بين المجموعة والمجموعات الأخرى من حيث تنسيق الجهود بين الأعضاء والدعم والولاء من قبل الأفراد في المجموعة والمشاركة في المهارات والخبرات بين أعضاء المعرفة.

محددات تطبيق النظرية الدافعية

إن نظريات الدافعية شأنها شأن حقول المعرفة الإنسانية في الإدارة لا زالت تعاني من بعض المشاكل فهي غير متكاملة على الرغم من أن هناك الكثير من النظريات والأفكار حول الدوافع في الوقت الحالي لم تكن موجودة سابقاً ومن الممكن أن تظهر نظريات في المستقبل تدحض أو تدعم بعض الأفكار والنظريات الحالية في الدوافع. ولذلك فإن عدم الاستقرار والثبات في مثل هذه الحقول يؤدي

هو الاخر إلى عدم الاستقرار في التطبيقات وفيما يلي بعض المحددات لتطبيق النظريات الدافعية.

محددات تطبيقات النظريات الدافعية

1-من الحقائق المسلم بها في الدراسات النفسية والسلوكية للأفراد بصورة عامة والأفراد العاملين بصورة خاصة أن الأفراد كافة يختلفون الواحد عن الآخر في الصفات وفي السلوكيات وفي الدوافع المؤثرة على هذه السلوكيات فربما يكون هناك سلوك معين متشابهة من قبل مجموعة من الأفراد لكن هذا يعني أن دوافعهم متشابهة لإخراج هذا السلوك. أو قد يظهر الأفراد سلوك مغاير لما يشعروا به أو قياساً بحاجاتهم حيث أن البيئة الخارجية تحدد أنماط السلوك.

إن التطبيقات التي مر ذكرها في المباحث السابقة لنظريات الدوافع لم تعتمد على وسائل منطقية للكشف عن هذه الاختلافات، فهي في جملتها أو معظمها تفترض ضمناً بأن الأفراد يرغبون في إثراء أعمالهم لجعلها أكثر احتواء على عناصر أو مهام غير روتينية، تؤدي إلى إزالة الملل والضجر. كما وأن معظم التطبيقات تنظر إلى الأفراد نظرة واحدة من حيث رغباتهم في تحمل المسؤوليات. وكذلك ولغرض التقليل من هذا المحدد الرئيسي أو إلغائه لا بد من الخطوات التالية:

أ) تحديد رغبات وحاجات الأفراد، وفيما إذا كانت هناك مشكلة تتعلق برضائهم عن العمل وطبيعة هذه المشكلة، هل إنها تتعلق بالعمل نفسه محتواه وظروفه البيئية والأجور المدفوعة..... إلخ.

ب) تحديد إمكانية تطبيق أساليب إعادة تصميم العمل، وهذه الإمكانية تتحدد من خلال دراسة طبيعة العمل نفسه والمتغيرات التنظيمية المحيطة به، وكذلك من خلال درجة كفاءة الأسلوب في حل المشكلة المتعلقة بالدوافع أو الرضا.

جـ) تحديد رغبات الأفراد في تحمل المسؤوليات واستعدادهم ومهاراتهم في المسؤوليات الإضافية، فهناك الكثير من الأفراد الذين لا يرغبون

بإضافة مهام إلى مهامهم الاصلية او لا يرغبون في تلبية الحاجات العليا التي ذكرها ماسلو في سلمه.

د) تحديد جوانب العمل التي تتطلب تغيير أو إعادة تصميم، هل العمل بالكامل يتطلب إعادة تصميم أم في جانب معين منه.

هـ) هل بالإمكان الاستعاضة عن الأساليب التي تكلف بدرجة عالية بأساليب أخرى أقل كلفة وأكثر مردوداً؟ إذن لا بد من تحديد وموازنة المردود من كل أسلوب قياساً بكلفته.

و) تحديد الاختلاف في حاجات ودوافع كل مجموعة عمرية فدوافع وحاجات الأفراد لعمر (21-24) تختلف عن دوافع الفئة العمرية (45-55).

2- معظم التطبيقات للنظريات الدافعية وضعت من قبل الباحثين والتطبيق في هذا المجال الحيوي ودون الرجوع إلى الأفراد العاملين أنفسهم مما يؤدي إلى تطبيق المعايير والمفاهيم التي يراها الباحثون وتراها الإدارة والمتخصصين مما يؤدي إلى عدم الوضوح في حاجات الأفراد وبالتالي حصول نتائج غير مجدية من جراء هذه التطبيقات.

3-معظم التطبيقات للنظريات الدافعية ركزت على أنموذج الإيجابي في الدوافع، في حين أنه في بعض الأحيان يستجيب الأفراد إلى التهديدات والخوف أكثر من الفرص المتاحة لهم لتحقيق المكافآت الإيجابية أو إشباع الدوافع بشكل إيجابي، وهذا يمكن تفسيره اعتماداً على الوجه الثاني لنظرية التوقع، حيث أن الأفراد يسعون إلى الأداء الأفضل توقعاً منهم في المكافأة وأنهم يتجنبوا السلوك الذي تكون نتيجته جزاءات أو عقوبات تفرض عليهم.

إن الافتراض الأساسي للعمليات الدافعية السلبية هو أن الأفراد يرغبون بحماية ما يمتلكون وصيانة مركزهم الحالي وأدائهم الذي امتد من الماضي إلى الحاضر، وعلى كل حال فإنه تم وضع الباب الثامن من كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة عباس والدكتور علي حسين وقد تم هذا الباب بقول أن ولذلك فإن

دافعهم الاساسي هو حماية إنجازهم السابق لكي يحققوا إشباع حاجاتهم المستقبلية ولصيانة ذاتهم بدلاً من إثرائها، ولذلك تكون الحوافز لهذه الدوافع السلبية،التهديدات لتقليل أو تحديد مستويات الأداء والرضا غير المرغوب فيهما،وعلى الرغم من وجود التعارض في وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول هذا الأسلوب، ولكن يمكن أخذه بنظر الاعتبار إضافة إلى الأسلوب الإيجابي.

الخاتمة

وفـــي نهايـــة هذا الكتاب العلمي الخاص بإدارة الموارد البشرية فإني أو أن أذكـــر بـــأن هذا الكتاب قد تم وضعه وفقاً لمناهج الدراسات العليا والبحث العلمي والخاصـــة بالدرســـات الأكاديمـــية الحديـــثة على المستوى العالمي وفي مختلف الجامعات العربية على المستوى الدولي.

وقـــد تـــم وضع هذا الكتاب وفقاً لتقسيم إداري دقيق عملت عليه منذ سنوات مـــستنبطاً النـــتائج في هذه الدراسات من بين مختلف الدراسات والبحوث والرسائل العلمـــية والأطروحات الفكرية في مختلف الجامعات والتي تمت مراجعتها منذ عام 2008 إلـــى يومـــنا هـــذا، ومنها كان هذا الكتاب الإداري والخاص بإدارة الموارد البـــشرية الحديـــثة، راجياً من الله القبول والأجر والثواب، ولطلبة العلم والباحثين الفائدة العلمية، والحمد لله رب العالمين،،، والله الموفق،،،.

المراجع

1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين،(صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).

2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).

3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005م).

4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005م).

5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).

7- زيد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).

8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).

9- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).

10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)

11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولسيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتشيل فيكس، من هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
16- دافيد أتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
17- أندرو ليكي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
18- والترواسون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب ، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
21- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض،(الرياض:مكتبة جرير، 2007م).

22- جـريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدا مشروعا وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

23- عـبد الخالـق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)

24- نائـل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن،عمّان: 1995م)

25- محمـد عبـيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).

26- مـدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).

27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).

28- محمـد أحمـد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).

29- بـشير البرغوثـي، نجومـية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان: دار زهران للنشر، 2000م).

30- فـوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).

31- سـنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المـنظمات الخدمـية، إدارة البـنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).

32- عـبد الله الـسنفي، منصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التامين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الامين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).

34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء – اليمن).

38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء – اليمن).

39- د / قحطان العبدلي، د / بشير العلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).

40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية، 2006م.)

41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر – الإسكندرية – 2009.

42- د / فتحي الرواشيبي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م).
43- د/ طـــه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م.
44- كـــتاب: مـــداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).
45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
46- إدارة التـــسويق: لمـــؤلفه أبـــو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
47- إدارة التـــسويق: لمـــؤلفه الدكـــتور عـــبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
49- مبادئ التسويق:لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
50- الدراســـات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمـــي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
51- الأصـــول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
52- إدارة التـــسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

53- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54- مبادئ التسويق: لـ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).

56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.

57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).

58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.

59- الدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

60- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

إدارة الموارد البشرية



9789957326272

دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
هاتف: 5231081 فاكس: 5235594-009626
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net